

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2024.15198>

Data de recepção: 14/08/2023

Data de aceitação: 20/12/2023

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS: Um estudo de caso com organizações públicas e privadas

INTERPERSONAL CONFLICT NEGOTIATION PROCESS: A case study with public and private organizations

Tainá Rodrigues Campos ¹ orcid.org/0009-0002-9340-6327

Gevair Campos ² orcid.org/0000-0001-6909-6088

Resumo: A negociação é algo natural na vida dos indivíduos, ao longo de todas as fases as pessoas se deparam com situações que necessitam que sejam tomadas decisões, para defender suas ideias e interesses, resolver conflitos e consequentemente utilizar métodos para negociar e obter êxito naquilo que almeja. Nesse contexto surge essa pesquisa, com o intuito de identificar quais são as principais semelhanças e diferenças, na prática do processo de negociação de conflitos interpessoais em empresas públicas e privadas da região noroeste de Minas Gerais. Os recursos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa podem ser classificados como exploratória, de cunho qualitativo, tendo como fontes primárias à pesquisa de campo e secundária a pesquisa bibliográfica e, utilizando como método, o estudo de caso. Os

¹ Faculdade de Ciências e Tecnologia de Unai (Factu). E-mail: taina40@gmail.com

² Faculdade de Ciências e Tecnologia de Unai (Factu). E-mail: javas1989@gmail.com

principais motivos desencadeadores de conflitos tanto nas empresas públicas quanto nas privadas foram a falta de comunicação e divergências entre os colaboradores. Os participantes do estudo ressaltaram ainda que os conflitos influenciam na qualidade dos serviços oferecidos e a eficiência do atendimento prestado ao público. Já quanto às diferenças entre as organizações podem ser evidenciadas a frequência em que os conflitos ocorrem, o modo como a pressão exerce influência na ocorrência dos embates, a aplicabilidade das metodologias de negociação, a eficiência dos mecanismos de negociação, os fatores que influenciam negativamente no processo de negociação de conflitos, a intensidade que as disparidades interferem na produtividade e a capacidade em que os conflitos afetam a vida pessoal dos colaboradores.

Palavras-chave: Negociação, Conflitos, Interpessoais, Organizações Públicas e Privadas.

Abstract: Negotiation is a natural part of people's lives. Throughout all stages, people face situations that require decisions to be made, to defend their ideas and interests, resolve conflicts, and consequently use methods to negotiate and achieve success in what they aspire to. In this context, this research emerges, with the aim of identifying the main similarities and differences in the practice of the conflict negotiation process in interpersonal relationships in public and private companies in the northwest region of Minas Gerais. The methodological resources used for the development of this research can be classified as exploratory, with a qualitative approach, having as primary sources field research and secondary bibliographical research and, using as a method, case study. The main triggers of conflicts in both public and private companies were lack of communication and disagreements between employees. The study participants also emphasized that conflicts influence the quality of services offered and the efficiency of public service. As for the differences between organizations, the frequency of conflicts, the way pressure influences the occurrence of conflicts, the applicability of

negotiation methodologies, the efficiency of negotiation mechanisms, the factors that negatively influence the conflict negotiation process, the intensity with which disparities interfere with productivity, and the ability in which conflicts affect the personal lives of employees can be highlighted.

Keywords: Negotiation, Conflicts, Interpersonal, Public and Private Organizations.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a administração passou por um processo de evolução, se antes o foco eram exclusivamente os maquinários e a produção, atualmente o foco está centrado no capital humano. A base do êxito ou fracasso de uma empresa, seja ela pública ou privada, são os colaboradores, por isso é de suma importância compreender os processos chave no âmbito organizacional.

Mediante ao exposto o presente trabalho aborda o processo de negociação de conflitos interpessoais tanto no setor público como em empresas do setor privado. Conflitos é algo natural nas interações humanas e inevitável nas empresas (Caetano & Vala, 2007; Ferreira, Neves, & Caetano, 2011; Reis & Silva, 2012; Sobral & Capucho, 2019), entretanto a sua gestão de forma eficiente poderá gerar ganhos para as empresas (Santos & Abella, 2017).

A pesquisa tem o intuito de compreender este mecanismo, que exerce uma grande influência sobre o desempenho, relacionamentos e eficiência dos colaboradores principais representantes do capital humano dentro de uma organização.

A negociação está presente no cotidiano das pessoas, a todo tempo surge a necessidade de negociar, a fim de promover um questionamento, evitar a ocorrência de conflitos ou resolver impasses existentes (Cunha, 2008; Santos & Abella, 2017). No âmbito organizacional, não é diferente, seja no setor público ou privado, os indivíduos precisam entrar em acordo com os gestores e vice-versa. É necessário administrar as

relações interpessoais e os conflitos que geram insatisfação que refletem diretamente na perspectiva da organização (Santos, Gonçalves & Caffé, 2017; Santos & Abella, 2017). Desse modo, surge o seguinte questionamento: quais são as principais semelhanças e diferenças, na prática do processo de negociação de conflitos interpessoais, em organizações públicas e privadas na região noroeste de Minas Gerais?

O processo de negociação é essencial para administrar, minimizar e resolver conflitos interpessoais dentro das organizações seja elas públicas ou privadas. É notório ressaltar que órgãos do setor público e empresas privadas possuem algumas abordagens diferentes como princípios, normas, metodologia de trabalho e estrutura. Com base nesse contexto, surge o objetivo geral da pesquisa: identificar as principais semelhanças e diferenças na prática do processo de negociação de conflitos interpessoais em organizações públicas e privadas da região noroeste de Minas Gerais.

Para desenvolvimento da presente pesquisa os recursos metodológicos utilizados podem ser classificados como exploratória, de cunho qualitativo, como fonte primária através do roteiro semiestruturado e secundária por pesquisa bibliográfica e, como método, o estudo de caso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do referencial são abordadas breves questões acerca do processo de negociação, e discorre acerca das vantagens e desvantagens do processo de negociação.

2.1. Negociação de conflitos

No âmbito organizacional, o processo de negociar é um elemento crucial que dita à qualidade de convivência dos colaboradores, com influencia no desempenho da empresa. Segundo Stern e Mouton (2018), atualmente existem um aumento dos números de estudos com essa temática, justamente pelo papel de destaque que essa metodologia exerce na administração contemporânea.

O termo negociação engloba várias definições com as mais diversas abrangências, enfoques e visões sobre o tema. Para Martinelli e Almeida (2020), a negociação é um processo que envolve a comunicação entre duas ou mais pessoas que visam chegar a uma decisão conjunta ou a um acordo mútuo, superando as opiniões divergentes e buscando sempre satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas.

Este mecanismo de acordo tem como foco evitar possíveis conflitos com consequências negativas para o ambiente organizacional, podendo ser uma ferramenta perspicaz para resolver impasses já em vigência na empresa. É notório ressaltar que, para uma negociação ser considerada bem-sucedida, não é preciso que uma parte saia em desvantagem, na realidade o objetivo principal é que haja a ocorrência da prática de ganha-ganha com todos os envolvidos no método de negociação (Santos, 2018; Robbins, 2020).

Em se tratando de negociação, os conflitos dentro das organizações são pontos de constantes negociações. Estes normalmente são vistos como sinónimos de problemas para a organização, na visão de Malakowsky e Kassick (2018) os impasses são ocasionados por incompatibilidade de ideias ou disparidade na interpretação de factos. Porém, quando estes impasses são administrados de maneira eficaz, pode ser tornar algo benéfico como um estímulo para a criação de planos de ação, despertando novas ideias, opiniões e desenvolvendo aspectos como a criatividade e proatividade nos colaboradores (Pinho & Albuquerque, 2012; Pinho & Albuquerque, 2017; Santos & Abella, 2017).

O sucesso do mecanismo de negociação é uma alternativa fundamental para transformar algo visto como depreciável em vantagens competitivas para uma empresa se destacar. Para transformar impasses em algo positivo é necessário se atentar a detalhes, desbravar o campo da negociação, planejar de forma estratégica sempre focando no bem-estar da organização e na satisfação de cada colaborador (Robbins, 2020).

Para obter êxito no processo de negociação algumas habilidades são primordiais para os indivíduos que exercem a atribuição de negociadores, sendo algumas destas características: saber falar e ouvir, ter foco nas ideias centrais, ter objetividade, separar o âmbito pessoal do

profissional e possuir boa capacidade na tomada de decisão (Sathler, 2018). Para Scavone (2020), essas habilidades podem ser apreendidas e desenvolvidas, pois não existe um gene dominante para o ato de negociar, ou seja, a arte de negociar pode ser ensinada a todos os membros de uma organização.

A negociação é uma ferramenta capaz de fortalecer os alicerces entre todos os envolvidos que expressam suas ideias, ponto de vista e agregar uma nova visão para a empresa. Saber negociar promove uma gestão de conflito mais aprimorada dentro da organização, isso reflete proporcionalmente no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

Com base no que foi abordado, surge outro conceito para o método de negociar de acordo com Gonçalves e Goullart (2020), o processo de negociação organizacional, consiste em dois ou mais colaboradores com características distintas, podendo ter habilidades de negociação nata ou desenvolvidas, buscando solucionar impasses de tal modo que todas as partes implicadas no processo saiam com as suas necessidades atendidas e que o clima organizacional não seja comprometido pela ocorrência de conflitos.

2.2. Vantagens e desvantagens da negociação de conflitos

O processo de negociação é uma estratégia utilizada pela administração de conflitos para solucionar as disparidades organizacionais. Para Martinelli e Almeida (2020), o mecanismo de negociar não é simples, pois, engloba uma série de fatores e características que podem impactar a organização tanto de modo positivo quanto negativamente. Para tanto, será abordado nesse tópico as vantagens e desvantagens dessa ferramenta.

Uma das vantagens da negociação, segundo Bordoni e Siqueira (2019) é o espaço dado para o diálogo entre as partes envolvidas no conflito, que quando ocorre de maneira livre e responsável, acarreta no desenvolvimento de soluções que têm o intuito não apenas de levar a um acordo entre os membros, mas também têm como objetivo melhorar os relacionamentos conflituosos, deste modo prevenindo o surgimento de novas disputas e impasses dentro da empresa.

Outro aspecto positivo citado por Dantas et al. (2019) é o uso da negociação como estratégia para auxiliar no fortalecimento das relações interpessoais. A negociação quando bem executada torna-se uma ferramenta viável para estimular a criatividade e a proatividade dos indivíduos, sendo capaz de proporcionar o progresso das relações, do diálogo e do êxito da resolução de conflitos.

A negociação tem como prerrogativa, o método do ganha-ganha, onde a vantagem se concentra na colaboração mútua visando sempre chegar em acordos que satisfaçam ambas as partes envolvidas. Dessa forma, este mecanismo de resolução de conflitos, permite que todos os envolvidos tenham seus objetivos alcançados sem que alguém tenha que sair perdendo para ocasionar a consolidação de um ato dentro da organização (Costa & Generoso, 2017).

Por outro lado, o processo de negociação apresenta algumas desvantagens dentro do âmbito organizacional. No ponto de vista de Dantas et al. (2019), o ato de negociar deve ser trabalhado estrategicamente, caso contrário, ocorre a ampliação dos conflitos e o fracasso na mobilização dos recursos e energia investidos para solucionar os impasses. Desse modo, surgem percepções equivocadas dentro da organização o que afeta diretamente no clima organizacional.

Outro ponto negativo da negociação é a falta de planejamento de estratégias voltadas de modo assertivo para o tipo de conflito que está envolvendo a organização. Essa conduta tende a gerar um clima de incertezas, o que abala e ocasiona estresse para os colaboradores. Quando a negociação falha, toda a estrutura organizacional tende a ser afetada, causando danos que podem levar ao fracasso de um determinado segmento (Brugnera, 2020).

No método de negociação perde-perde ou perde-ganha, existem inúmeras desvantagens no mecanismo de solucionar conflitos. Para Costa e Generoso (2017), essas técnicas proporcionam aspectos negativos tanto nos relacionamentos quanto nas posições competitivas de uma empresa, o que acarreta em prejuízos para todos os envolvidos. Esses métodos de negociação estimulam a competição desleal com consequências desastrosas para a organização, na maioria das vezes é fruto do poder de modo inadequado.

Dessa forma, é perceptível que o processo de negociação é de suma importância para solucionar e prevenir conflitos em uma empresa, trazendo muitas vantagens para a organização. Porém, por outro lado, quando mal planejado essa ferramenta tende a acarretar em desvantagens significantes para o meio organizacional. Por isso, ao lidar com a negociação é necessário compreender como o processo funciona para utilizá-lo de maneira assertiva.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia pode ser conceituada como a trajetória percorrida para atingir os objetivos e responder a problemática de um determinado estudo, esclarecendo detalhadamente toda a atividade desenvolvida (Gil, 2022). Para Mattar (2017), esse conceito engloba o conjunto de fases de modo ordenado que viabilize investigar afundo uma temática, promovendo o raciocínio lógico agregando segurança e veracidade acerca do assunto pesquisado.

Os recursos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa podem ser classificados como exploratória, de cunho qualitativo, tendo como fontes primárias a pesquisa de campo e secundária a pesquisa bibliográfica e, utilizando como método, o estudo de caso.

O tipo de pesquisa utilizada, no caso a exploratória visa tornar o problema mais explícito e busca aprimorar as ideias por meio de levantamentos bibliográficos e entrevistas com pessoas ligadas ao problema pesquisado.

Quanto às fontes utilizadas no estudo foram empregadas a primária e a secundária. Ambas possuem importância para o melhor entendimento do assunto, cada uma no contexto em que foi solicitado. Nas fontes primárias serão levantadas novas informações, justificando a caracterização do estudo como uma pesquisa exploratória. Já as secundárias possuem suas fontes em dados já trabalhados por outros autores, tais como livros, teses, dissertações e artigos científicos (Gil, 2022). As fontes primárias foram utilizadas para processar as informações fornecidas pelos entrevistados referentes à problemática e

as secundárias foram empregadas no referencial teórico, onde foi citado, debatido e questionado informações acerca do tema, dados estes que já foram tratados por outros autores.

O procedimento utilizado trata-se de um estudo de caso múltiplos, uma modalidade de pesquisa que investiga de modo aprofundado dois ou mais casos com o objetivo de obter conhecimento acerca de uma temática estabelecida (Gil, 2018). O principal propósito deste mecanismo é explorar e descrever situações reais, compreender processos, formular hipóteses e entender as variáveis que são capazes de interferir em determinados fenômenos.

Para a realização dessa pesquisa foram analisadas duas empresas que atuam na área da saúde na região noroeste de Minas Gerais, sendo uma empresa pública e uma empresa privada.

A unidade de análise consiste nos objetos ou eventos que foram observados durante a realização da pesquisa refere-se a quem será descrito, comparado ou analisado (Gil, 2018). Nesse estudo o foco foram os colaboradores e gestores que exercem atribuições nas empresas do ramo da saúde analisadas, visando compreender na prática como funciona o processo de negociação tanto no âmbito público como no setor privado.

Os instrumentos de coleta de dados têm como principal atribuição definir e direcionar o percurso no qual a pesquisa deve seguir, por intermédio do levantamento de dados e da investigação dos fenômenos estudados (Gil, 2022). Existem várias ferramentas para a realização da coleta de dados, entretanto os mais utilizados são a entrevista e o questionário, a finalidade destes instrumentos é levantar e tratar as informações obtidas com o intuito de fornecer dados verídicos e precisos.

Para a realização deste estudo foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturado. Para Lozada e Nunes (2019), a entrevista é uma técnica que envolve o pesquisador e o entrevistado, possuindo entre seus elementos o entrevistador, o entrevistado, o ambiente (natural ou controlado) e o meio (pessoal ou por telefone). As entrevistas podem ser realizadas de várias formas, entretanto, neste estudo utilizou-se do método em que o entrevistador tem uma lista de

questões, mas não tem a obrigatoriedade de usar todas elas, também denominado roteiro de entrevista semiestruturado. Na pesquisa em tela, foram realizadas quatro entrevistas com colaboradores de uma empresa pública e quatro entrevistas com colaboradores de uma empresa privada do segmento de saúde da região Noroeste de Minas Gerais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de compreender as principais semelhanças e diferenças na prática do processo de negociação de empresa no setor da saúde na região noroeste de Minas Gerais, foi realizada a aplicação de um roteiro de entrevista semi estruturado, contando com a participação de oito colaboradores de cada empresa analisada, dentre eles técnicos de enfermagem, enfermeiros e um gestor de cada organizações.

O roteiro de entrevista foi composto por questões que visam responder a problemática levantada pela pesquisa e os objetivos propostos. Os colaboradores de ambas as empresas responderam ao mesmo roteiro de entrevista, contendo questões que viabilizavam a obter respostas, sem a existência de opções neutras. A coleta dos dados foi realizada no mês de agosto de 2022.

Objetivando compreender o principal motivo que gera conflitos no ambiente de trabalho dos colaboradores investigados, os dados evidenciam que em ambas as organizações a maioria dos colaboradores afirmam que o principal fator desencadeador de conflitos, foi a falta de comunicação entre a equipe, sendo evidenciado seis dos oito entrevistados, sendo três da empresa pública e três da empresa privada. Na visão de Sobral e Capucho (2019), as falhas na comunicação são uma das principais causas que ocasionam os conflitos dentro do ambiente organizacional. Os autores ainda ressaltam que essas divergências, são resultados das disparidades de valores, objetivos e interesses de cada indivíduo.

Outro ponto citado pelos indivíduos na mesma proporção nas duas organizações como estopim de conflitos foi a divergência entre colaboradores dentro da empresa, sendo destacado por um colaborador participante de cada empresa. Para Robbins (2020), essas disparidades

são resultado das diferenças que existem entre cada indivíduo, o que influencia diretamente no convívio desses colaboradores. Cada ser humano é único, então a existência de divergências é uma consequência disso, pois cada um possui valores, metas e pensamentos próprios. Cabe à empresa gerir essas disparidades para que não se tornem um ponto negativo da empresa. É válido ressaltar que foram questionados sobre problemas como atritos entre gestor e colaboradores e vice-versa, dificuldade de trabalhar em equipe para executar as atividades, opiniões referentes à distribuição de tarefas e falta de infraestrutura e condições de trabalho, como potenciais motivos desencadeadores de conflitos, mas não foram destacados por nenhum dos entrevistados.

Portanto, acerca desse questionamento é possível identificar que tanto no setor público como na empresa privada, os principais fatores que desencadeiam conflitos são os mesmos, sendo a falta de comunicação entre membros da equipe e as divergências entre colaboradores.

Buscando saber com que frequência ocorrem os conflitos ou divergências no âmbito organizacional dos profissionais pesquisados, os dados demonstram que na empresa pública todos os colaboradores entrevistados responderam que os conflitos são comuns, pois ocorrem com muita frequência, ou seja, rotineiramente. Lacombe (2021) evidencia que a quantidade de disparidades existentes em um determinado ambiente é reflexo direto de como a empresa está funcionando, o modo como a hierarquia se encontra definida, as pressões recorrentes por metas a serem cumpridas são fatores cruciais que ocasionam um número elevado de conflitos.

Já na empresa privada, os conflitos ocorrem com uma frequência menor, sendo que três dos quatro colaboradores entrevistados optou pela alternativa que relata que a incidência de disparidades não é algo comum no seu ambiente de trabalho, ocorrendo raramente. Um colaborador entrevistado ressaltou que os conflitos e divergências ocorrem ocasionalmente, ou seja, uma vez ou outra, não sendo algo rotineiro. Para Chiavenato (2021), os conflitos sempre vão existir, pois os indivíduos pensam e agem de maneira díspar. Nesse caso, os conflitos

podem proporcionar melhorias para a empresa e para os colaboradores envolvidos.

Com base nas respostas obtidas, é perceptível que a frequência em que os conflitos ocorrem nas empresas pesquisadas é diferente, visto que, na empresa do setor público a ocorrência de conflitos é algo frequente, o oposto que acontece no setor privado, onde os colaboradores relatam que as divergências são ocasionais e praticamente não acontecem.

Com o intuito de saber se as exigências e a pressão no ambiente de trabalho são fatores desencadeantes de conflitos, os resultados ilustram que na empresa pública os colaboradores alegam que as exigências e a pressão são fatores que ocasionam conflitos dentro da empresa, é necessário ressaltar que os quatro entrevistados responderam que, totalmente ou parcialmente concordaram com essa afirmação. A busca constante por resultados, a falta de planejamento, as ausências de planos para melhorar a qualidade de vida do servidor e de material necessário para a execução das atividades acarretam no aumento do estresse, da pressão psicológica, o que torna o ambiente propício para o aparecimento de conflitos (Santos, 2018).

Na empresa privada as respostas obtidas foram diferentes, dois dos colaboradores entrevistados concordam parcialmente com a afirmação, já outros dois afirmam discordar parcialmente com o que foi questionado. Segundo Fernandes (2021), pelo fato do lucro ser o objetivo principal da existência de uma empresa privada, é necessário traçar estratégias para tornar o negócio rentável, mas sem esquecer que por trás da empresa estão as pessoas, por isso, é importante motivá-las para que cumpra suas atribuições sem pressão de cunho psicológico ou exigências excessivas que ocasione conflitos.

Desse modo, nota-se que a forma como a pressão e as exigências são sentidas pelos colaboradores das distintas organizações pesquisadas são diferentes, sendo que na organização do setor público esses fatores são vistos como criadores diretos de conflitos, enquanto na empresa privada esses itens não são expostos como fator central desencadeador de divergências.

Para descobrir como os conflitos são solucionados na maioria das vezes na amostra, os resultados demonstram que, na organização pública, para os dois servidores entrevistados, a resolução de conflitos é feita através de reuniões realizadas com o intuito de promover negociações entre os indivíduos envolvidos. Por outro lado, os outros dois entrevistados afirmam que na maioria das vezes nada é feito, e as divergências permanecem no ambiente sem nenhuma medida para mudar a situação. O que segundo Guilherme (2020), é muito preocupante, visto que, os conflitos quando não solucionados torna-se algo mais grave e em casos extremos até litígios. Solucionar os conflitos é algo complexo, mas deixá-los de lado pode ocasionar dados irreversíveis.

Na empresa privada todos os colaboradores entrevistados optaram pela alternativa que dita que os conflitos são solucionados através de reuniões realizadas para que ambos possam expor seus lados com negociações amigáveis. Essa técnica se baseia no método de Harvard, no qual Gunther, Machado e Medrado (2019) definem como ganha-ganha onde todos os membros envolvidos no conflito podem ressaltar seu ponto de vista e buscar por alternativas que tem como princípio atender as necessidades de todos os indivíduos envolvidos na divergência.

Assim, é possível identificar mais uma diferença entre as empresas pesquisadas, na forma como são solucionados os conflitos. Na empresa do setor público metade dos servidores relatam a inexistência de métodos para resolver os embates, já no setor privado os conflitos, segundo os colaboradores esse processo é em sua grande maioria solucionado através de reuniões que visam soluções amigáveis para as disparidades.

Buscando compreender se os métodos de negociação utilizados para solucionar os conflitos no ambiente organizacional são eficientes, na organização pública investigada, um dos entrevistados alega que os métodos são parcialmente ineficientes, já a três dos servidores entrevistados declaram que acham que as técnicas utilizadas para solucionar os embates são totalmente incapazes de resolver os conflitos existentes. Nota-se a deficiência do setor em exercer e executar métodos de cunho pacífico para solucionar conflitos entre os servidores, para

Pereira (2018) é necessário equilibrar os interesses dos indivíduos envolvidos, favorecendo as vontades do coletivo para que as técnicas empregadas sejam eficientes.

Em contrapartida, na empresa de administração privada, os quatro colaboradores participantes do estudo, responderam que parcialmente ou totalmente, que os métodos utilizados para solucionar os conflitos são eficientes e capazes de amenizar as tensões ocasionadas pelas divergências. Manter os conflitos sobre controle é uma forma de evitar dados maiores para a organização, na visão de Sobral e Capucho (2019) a eficiência das metodologias podem ser percebidas através do comportamento dos colaboradores que tendem a responder positivamente aos estímulos dados pela empresa em questão a produtividade, eficiência e relacionamentos interpessoais entre os membros da organização.

Em relação a esse questionamento, é notória a disparidade na eficiência dos métodos utilizados para solucionar e prevenir conflitos no âmbito organizacional. Sendo que na organização do setor público os colaboradores afirmam não estão satisfeitos com a metodologia empregada. Por outro lado, os colaboradores da empresa privada alegam que estão totalmente ou parcialmente confortados pela eficiência das técnicas de negociação aplicadas na organização.

Objetivando saber a opinião dos colaboradores acerca de qual método que eles julgam ser mais eficiente para solucionar os conflitos que ocorrem na organização onde eles trabalham, todos os colaboradores entrevistados de ambas as organizações optaram pela mesma opinião, que afirma que o melhor método para solucionar conflitos, é através de reuniões de tal modo, que todos os envolvidos possam evidenciar seus pontos de vista, seus pensamentos e interesses acerca de determinados assuntos desencadeadores de conflitos, dessa forma, proporcionando negociações amigáveis. Segundo Fisher, Ury e Patton (2005) é possível que ambas as partes tenham seus objetivos e necessidades atingidas no momento da resolução de conflitos. Os autores ainda afirmam que no processo de negociação o êxito só pode ser alcançado quando todos os envolvidos são beneficiados

Acerca dessa indagação, percebe-se que tanto na organização do setor público como na empresa privada os colaboradores têm a mesma percepção acerca do melhor método a ser empregado para solucionar conflitos no ambiente de trabalho. Essa técnica consiste em satisfazer as vontades de todas as partes envolvidas na ação causadora de divergências.

Para conhecer os fatores, que de acordo com a percepção dos colaboradores influenciam negativamente na negociação de conflitos seu ambiente de trabalho, no âmbito da organização pública, as respostas foram bem diversificadas, onde dois colaboradores relatam que a carência de levar em consideração o ponto de vista de todos os envolvidos no conflito é um fator negativo para a negociação. Um colaborador ressaltou que foi a falta de comunicação entre os indivíduos, e por fim é ressaltada também a influência negativa de servidores que não obedecem à hierarquia estabelecida na organização, sendo resposta de um dos entrevistados. Por isso, segundo Sobral e Capucho (2019), é necessária uma gestão voltada para a identificação desses fatores negativos visando prevenir e solucionar conflitos, driblando os obstáculos que impedem o sucesso da negociação.

No contexto da administração privada, todos os pesquisados responderam que a falta de comunicação entre os colaboradores é o principal fator que influencia negativamente no processo de negociação. Para Robbins (2020), a comunicação é um elemento-chave para prevenir e solucionar embates no meio organizacional, sem o diálogo, os processos não ocorrem de maneira adequada. O diálogo é uma alternativa para o problema, pois é capaz de promover um novo leque de ensinamentos tanto para os colaboradores quanto para a organização, fortalecendo vínculos e beneficiando os relacionamentos interpessoais.

Desse modo, os fatores que influenciam negativamente o processo de negociação nas empresas pesquisadas, são em partes diferentes, pois na organização do setor público três indicadores foram citados, demonstrando um leque maior de dificuldades encontradas durante o ato de negociar. Na empresa privada, a falta de comunicação foi o fator alegado por todos entrevistados, como um elemento que exerce influência negativa no processo de negociação de conflitos.

Com intuito descobrir se em algum momento os conflitos que ocorreram dentro da organização influenciaram no desempenho ou na produtividade dos colaboradores, na organização pública todos os colaboradores participantes concordam parcialmente ou totalmente responderam afirmativamente que os conflitos ocasionaram danos no desempenho ou na produtividade dos servidores. Malakowsky e Kassick (2018) relatam que as divergências são capazes tanto de proporcionar melhorias, como também possuem o poder de afetar negativamente uma organização podendo interferir na produtividade, desempenho e motivação dos colaboradores.

Para tanto, na administração privada os resultados obtidos são díspares. Apenas um colaborador alega concordar parcialmente com a afirmação evidenciada pela questão. Os outros três, por sua vez, optaram pela alternativa que discorda totalmente. A forma como os conflitos são tratados influencia diretamente no modo como os colaboradores percebem as divergências, quando bem administrados não são vistos como ameaças, e sim como oportunidades para impulsionar aspectos como a produtividade e o desempenho dos colaboradores (Martinelli & Almeida, 2020).

De acordo com os resultados obtidos, é perceptível uma diferença no modo como os conflitos refletem nas organizações pesquisadas, na instituição pública os colaboradores alegam que os conflitos afetam o desempenho e a produtividade desses indivíduos. Por outro lado, a maioria das pessoas da empresa privada afirmam que os conflitos não são capazes de influenciar os aspectos ligados a sua capacidade produtiva e nem a sua atuação na empresa.

Visando saber se os conflitos interpessoais que ocorrem no ambiente de trabalho também afetam a qualidade de vida dos colaboradores, na organização pública investigada a três servidores responderam que totalmente ou parcialmente sofrem a influencia dos conflitos também no âmbito pessoal, e colaborador alega que essas divergências não afetam a sua qualidade de vida. Desse modo, é notável que os conflitos além de afetarem indicadores como produtividade e desempenho, também são capazes de danificar a qualidade de vida dos indivíduos que prestam serviços a organização, Sobral e Capucho (2019) ressaltam que os

conflitos quando não bem administrados são capazes de atingir todos os aspectos da vida de um colaborador.

Na empresa privada, todos os colaboradores entrevistados afirmaram que concordam totalmente com o facto dos indivíduos terem a sua qualidade de vida afetada por conflitos que ocorrem no âmbito organizacional. Ainda de acordo com Sobral e Capucho (2019) é nítido como as disparidades vão além do aspecto profissional e podem também acarretar sérios danos para o próprio indivíduo. Por isso, são necessárias medidas que tenham como foco prevenir e amenizar a ocorrência de conflitos dentro da empresa a fim de evitar desgastes que alinham a vida pessoal e profissional do colaborador.

Conforme as respostas obtidas, é possível concluir que a maioria dos colaboradores de ambas as organizações investigadas ressaltam que os conflitos que ocorrem no âmbito organizacional influenciam na qualidade de vida dos indivíduos. Demonstrando assim, a importância de prevenir e solucionar as divergências que ocorrem dentro da organização.

Por fim, com objetivo saber se os conflitos entre colaboradores podem ser considerados um fator que exerce influencia na qualidade dos serviços prestados e no atendimento ao público por parte dos trabalhadores, acerca dessa indagação, todos os colaboradores participantes de ambas as instituições analisadas afirmam que os conflitos de cunho interpessoal são capazes de influenciar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, o que acaba interferindo no atendimento oferecido para o público. Lacombe (2021) ressalta em sua obra, que os colaboradores são as peças fundamentais para o êxito ou fracasso de uma empresa, por isso é de suma importância controlar os conflitos e solucionar os embates, com foco em proporcionar aos indivíduos um ambiente harmônico para que assim essas pessoas possam exercer afincamente as suas atribuições e melhor atender os seus clientes.

De acordo com os resultados obtidos, nota-se que esse é um ponto semelhante entre as organizações, pois em ambas as respostas foram basicamente às mesmas, os colaboradores são influenciados pelos conflitos interpessoais o que acarreta diretamente na qualidade dos serviços ofertados ao público e no atendimento dado ao cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de contribuir com os estudos da negociação de conflitos tanto no âmbito de organizações do setor público como no setor privado, o tema central dessa pesquisa foi delimitado através do objetivo geral, que consiste em identificar as principais semelhanças e diferenças na prática do processo de negociação de conflitos interpessoais em organizações públicas e privadas da região noroeste de Minas Gerais.

De acordo com os resultados obtidos, o método mais utilizado em ambas as organizações estudadas são as reuniões que ocorrem com o intuito de deixarem que os colaboradores exponham seu ponto de vista visando obter negociações amigáveis. Mas é importante citar, que no setor público foi evidenciado por servidores que não é utilizado nenhum método, e que medidas não são tomadas para mudar tal situação. Foi possível identificar que a principal fonte que influenciam negativamente o processo de negociação no setor público e na administração privada é a falta de comunicação entre os colaboradores, é notado também que os conflitos influenciam no desempenho e na produtividade principalmente no setor público e de modo mais sutil da empresa estudada.

Esses conflitos também afetam a qualidade de vida dos colaboradores no âmbito pessoal de ambas as organizações analisadas. O mesmo acontece quando o assunto engloba a qualidade do atendimento proporcionado ao público, nota-se que o ambiente interno das organizações seja ela privada ou pública interfere diretamente no desempenho voltado para o aspecto externo dessa amostra estudada.

De acordo com as informações coletadas é possível realizar a comparação entre as organizações investigadas, no setor público os mecanismos de negociação são vistos pelos servidores como ineficientes, enquanto na empresa de administração privada as ferramentas utilizadas para executar a negociação são consideradas por seus colaboradores como eficientes e capazes de evitar e amenizar os conflitos interpessoais.

Respondendo à problemática dessa pesquisa, é possível ressaltar que a empresa pública e privadas apresentam alguns problemas semelhantes

como os principais motivos desencadeadores de conflitos que são a falta de comunicação e as divergências entre os colaboradores. Já quanto às diferenças entre as organizações podem ser evidenciadas através da frequência com que os conflitos ocorrem, o modo como a pressão exerce influencia na ocorrência dos embates, a aplicabilidade das metodologias de negociação, a eficiência dos mecanismos de negociação e a capacidade com que os conflitos afetam a vida pessoal dos colaboradores.

Portanto, de acordo com os resultados obtidos, propõe-se a continuação dos estudos voltados para temática visando expandir os estudos acerca do processo de negociação com questionários aplicados em várias empresas, de vários segmentos, possibilitando a aquisição de dados maiores em diversos nichos do mercado empresarial.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

- Bordoni, J.D., & Siqueira, N.S. (2019). A mediação como forma de resolução de conflitos. *Novos estudos jurídicos*, 24(1), 53-74.
- Brugnera, R. (2020). Estratégias de negociação e os resultados para as organizações. 2020. 99f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em administração) - Universidade de Caxias do Sul, Guaporé.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos* (3a ed.). Editora RH.
- Chiavenato, I. (2021). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (10a ed.). Atlas.
- Costa, R., & Generoso, L.S. (2017). A negociação como alternativa na resolução de conflitos no ambiente empresarial. *Episteme transversais*, Volta redonda, 7(1). Recuperado de <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/159>
- Cunha, P. (2008). A diversidade de práticas na relação entre gênero, conflito e negociação. *Revista Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5, 266–279. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-279.pdf>

- Dantas, B.L.L., Leal, J.S., Carneiro, J.S., Pellizonni, L.N., & Cavalcante, C.E. (2019). A gestão de conflitos em concessionárias de veículos. *Revista de Administração UNIMEP*, 17(3), 185-205.
- Fernandes, P.R.M. (2021). Gestão das organizações públicas e privadas. *Monumenta, Paraíso do Norte*, 3(1), 25-28.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: Escolar Editora.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2005). Como chegar ao sim: Negociação de acordos sem concessões (2a ed.). Imago.
- Gil, A.C. (2018). Métodos e técnicas de pesquisa social (6a ed.). Atlas.
- Gil, A.C. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa (7a ed.). Atlas.
- Gonçalves, J., & Goulart, J. (2020). Negociação, conciliação e mediação: impactos da pandemia na cultura do consenso e na educação jurídica. Emais Academia.
- Guilherme, L.F.A. (2020). Manual de arbitragem e mediação (5a ed.). Saraiva.
- Gunther, L.E., Machado, L.A., & Medrado, P. (2019). Breve análise do método de Harvard e sua utilização na resolução de conflitos e sua aplicabilidade na mediação judicial. *Administração de empresas em revistas*, 15(1), 01-22.
- Lacombe, F.J.M. (2021). Recursos humanos: princípios e tendências (3a ed.). Saraiva.
- Lozada, G., & Nunes, K.S. (2019). Metodologia científica. Porto Alegre: Sagah.
- Malakowsky, H.F., & Kassick, C. (2018). O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Gestão e desenvolvimento, Novo Hamburgo*, 11(1), 113-128.
- Mattar, J. (2017). Metodologia científica na era digital (4a ed.). Saraiva.
- Martinelli, D.P., & Almeida, A.P. (2020). Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha com o melhor estilo (2a ed.). Atlas.
- Pereira, M.J. (2018). Direito fundamental à negociação coletiva do trabalho. *Revista do tribunal superior do trabalho, São Paulo*, 84(1), 189-210.
- Pinho, P., & Albuquerque, C. (2012). A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de

- resolução dos conflitos. *Gestão e Desenvolvimento*, 20, 27-52.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2012.230>
- Pinho, P., & Albuquerque, C. (2017). Estratégias de resolução de conflitos adotadas pelos enfermeiros: estudo de alguns fatores determinantes. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 161-182.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.388>
- Reis, F. L. dos R., & Silva, M. J. R. (2012). Princípios de Gestão (1a Ed). Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, S. (2020). A nova administração (2a ed.). Saraiva.
- Santos, E.R. (2018). Negociação coletiva de trabalho (3a ed.). Forense.
- Santos, L. C. dos, & Abella, N. T. T. (2017). Gestão de conflitos organizacional. *Revista Multidebates*, 1(2), 219–225.
- Santos, N.L. dos, Gonçalves, M. do C.A., & Caffé, H.P. (2017). Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. ID on line. *Revista de psicologia*, 11(36)
<https://doi.org/10.14295/online.v11i36.785>
- Sathler, A. C. (2018). Mediação de conflitos e negociação. Senac.
- Scavone, L.A. (2020). Arbitragem: mediação, conciliação e negociação (10a ed.). Forense.
- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 33-54.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>
- Stern, P., & Mouton, J. (2018). Negociação: caixa de ferramentas. Saraiva.

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.