

Gestão de projetos: a negociação como ferramenta para resolução de conflitos*

Project management: *a trading as a tool for conflict resolution*

Nathalia Kwirant Tatagiba¹
Francisco Guirado Bernabeu²

Resumo

A gestão de projetos evolui gradativamente, desde as antigas construções arquitetônicas; mas, ultimamente, as mudanças têm se tornado mais constantes, em ambientes altamente competitivos, com recursos materiais limitados e compartilhados e com diversidades culturais entre os colaboradores. Nesse cenário, torna-se necessário que o gerente de projetos desenvolva competências específicas para obter resultados positivos diante dos inevitáveis conflitos daí decorrentes. Com este artigo, pretende-se atender a essa necessidade, demonstrando como a negociação pode ser utilizada pelo gerente de projetos na resolução de conflitos. Para atender esse objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica, por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e periódicos, chegando-se à conclusão que, a negociação é uma competência essencial, por ser possível aplicá-la em vários momentos do ciclo de vida do projeto e proporcionar ao gerente uma poderosa ferramenta para enfrentar os conflitos.

Palavras-chave: Gerente de projetos. Conflito. Negociação.

Abstract

Project management evolves gradually, from the ancient architectural constructions, but lately the changes have become more constant in highly competitive environments, with limited material resources and cultural diversity and shared among employees. In this scenario, it is necessary that the project manager to develop the skills to achieve positive results in the face of inevitable conflicts arising. With this article, we intend to meet this need, showing how negotiation can be used by the project manager to resolve conflicts. To meet this goal, research was conducted on books, articles and periodicals, coming to the conclusion that negotiation is an essential skill, because you can apply it several times during the life cycle of the project and give the manager a powerful tool to deal with conflict.

Keywords: Project manager. Conflict. Negotiation.

* Recebido em: 27/03/2012

Aprovado em: 12/05/2013

¹ Formada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Rondônia (2010) e pós-graduada em Gestão de Projetos pelo SENAC-DF (2012). Com experiência na área financeira, no setor de matérias para construção e na área cartorária. Há cinco anos na assessoria parlamentar na Câmara dos Deputados. Desde Junho/2012 filiada e voluntária ao PMI - DF, auxiliando no Prêmio Candango e Projetos de Filiados do 12º Encontro Internacional de Projetos, atualmente estou como Diretora Adjunta da PMO.

² Oficial da Força Aérea Brasileira, professor de Negociação da Faculdade SENAC - DF, palestrante e instrutor de Negociação do Instituto de Logística da Aeronáutica (Guarulhos-SP) e atua na gerência de projetos de aquisição de aeronaves.

1 Introdução

A Gestão de Projetos está presente na vida dos indivíduos e das organizações desde a Antiguidade. As monumentais pirâmides do Egito, famosas pelas suas complexidades arquitetônicas, já empregavam técnicas de engenharia e gerenciamento bem sofisticadas para a construção de sistemas de esgoto e de irrigação, embarcações e canais (VALLE, 2007).

Com a evolução da Administração e de seus processos, novas formas de gerenciamento foram surgindo no mundo, entre elas, o gerenciamento de projetos. Além de serem frequentemente usadas, informalmente e em partes, as práticas de gerenciamento de projetos consolidaram-se somente na década de 1990, sendo mencionadas por diversos estudiosos como disciplina obrigatória nas empresas que buscam desenvolver e manter vantagens competitivas (CARVALHO, 2008).

No decorrer de seu progresso, algumas metodologias e práticas foram aparecendo, como a APM (*Association for Project Management*), da Inglaterra, e a IPMA (*International Project Management Association*), organização em que participam várias entidades nacionais (DINSMORE, 2006); mas, a mais consolidada foi a estabelecida pelo PMI (*Project Management Institute*)

O PMI foi fundado em 1969 por cinco pessoas de vanguarda que entendiam o valor do *networking*, do compartilhamento das informações dos processos e da discussão dos problemas comuns de projetos. Após a primeira reunião oficial, em outubro de 1969, no *Georgia Institute of Technology* em Atlanta, Geórgia, EUA, o grupo constituiu oficialmente a associação na Pensilvânia, EUA. PMI, 2007).

O Brasil foi um dos primeiros países a valorizar a prática de gerenciamento de projetos estabelecida pelo PMI. No final dos anos de 1990, sucedeu-se a iniciativa de se criar uma entidade nacional, que se expandiu pelos estados por meio de entidades denominadas *Chapters*, ou capítulos (<http://www.pmis.org.br/institucional/pmi/pmi-no-brasilPMI>, 2012).

Para dar consistência aos profissionais da área de projetos, o PMI reuniu voluntários que criaram um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, o PMBOK: um guia que indica a aplicação de conhecimentos, processos e habilidades, além de um vocabulário comum na profissão. Esse guia foi dividido em nove áreas de conhecimento: gerenciamento da integração, do es-

copo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos e das aquisições (PMI, 2008).

Mas, de nada adianta uma boa organização, com recursos e equipe qualificada, se não houver quem faça com que as coisas aconteçam. O grande maestro dessa orquestra é o gerente de projetos: “[...] a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto” (PMI, 2008, p. 13). O gerente de projetos é o responsável em fazer com que pessoas com técnicas, competências e habilidades diferentes trabalhem em conjunto para atingir um objetivo final, como ilustrado por Jardini (2009, p. 15 apud KERZNER, 2004, p. 469):

Quando um pesquisador fala com um pesquisador, o entendimento é de 100 por cento. Quando um pesquisador conversa com a produção, o entendimento é de 50 por cento. Quando o pesquisador fala com o pessoal de vendas, o entendimento é zero. O gerente de projetos, no entanto, tem que se entender com todos eles.

O que faz com que um projeto, um programa ou um portfólio ocorra, é o fator humano. “As pessoas estão no centro dos projetos em todos os tipos de indústrias, incluindo defesa, informática, serviços, engenharia, arquitetura, telecomunicações, eletrônica e utilidade pública” (DINSMORE, 2006, p. 2). As pessoas fazem com as coisas aconteçam, mas, junto com elas, vêm as diferenças culturais, os valores e as competências diferentes e, em ambientes onde as mudanças tendem a ser contínuas, os conflitos acontecerão diariamente.

Os conflitos podem existir de diversas maneiras: em disputas por terras, em guerras entre países, na compra ou na venda de um produto, na forma de realizar uma tarefa ou na simples diferença de opinião, que muitas pessoas e organizações consideram como fator negativo. Hoje em dia, no entanto, se os conflitos forem percebidos, controlados e resolvidos a tempo, eles podem trazer grandes benefícios às organizações. “Um gerenciamento de conflitos bem-sucedido resulta em uma maior produtividade e em relacionamentos de trabalhos positivos” (PMI, 2008, p. 239).

Há diversas maneiras de se conceituar os conflitos. Alguns autores o veem de forma mais amigável, considerando conflito como “[...] a percepção das diferenças de interesses entre as pessoas” (BURBRIDGE, 2007, p. 9 apud THOMPSON, 1998, p. 23); outros, de forma mais competitiva, veem o conflito como uma disputa entre

indivíduos, cada um buscando o melhor para si. Nessa visão, quando um alcança seu objetivo, impede o outro de conseguir o seu, resultando, assim, em hostilidade entre as partes (LIKERT, 1980).

O conflito pode ser visto sobre duas escolas: a tradicional, que considera o conflito como um fator negativo e que deve ser evitado; e a contemporânea, que acredita que o conflito é inevitável e, se for bem administrado, pode produzir bons resultados (DINSMORE, 2006). Robbins (2009), por sua vez, acrescenta mais uma visão, a interacionista, em que o conflito é necessário para que o grupo interaja e obtenha assim um desempenho eficaz.

Carvalho (2006) compreende dois tipos de conflitos que causam impacto no cotidiano das organizações: os interpessoais, que interferem diretamente no perfil de comportamento dos colaboradores; e os intergrupais, nos quais, o ambiente e a cultura da empresa originam os conflitos. Dinsmore (2006) adiciona mais dois: o intrapessoal, em que ocorre uma briga interna no indivíduo a partir das frustrações da vida pessoal e da vida profissional, causando, com o tempo, problemas no rendimento do trabalho; e o intergrupais, que pode ocorrer entre diferentes grupos.

Existem várias ferramentas para se lidar com conflitos. Uma delas é a negociação. “Negociação e conflito estão ligados como irmãos siameses, e a combinação entre eles é uma parte irrefutável de nossa realidade existencial” (SANER, 2004, p. 23). Cabe ao gerente saber o momento certo de entrar em acordo, fazendo com que ambas as partes saiam satisfeitas e tenham suas necessidades atendidas.

O Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos, realizado em 2009 pelo PMI-BRASIL, demonstra que, nos setores de tecnologia da informação, consultoria, serviços, indústria, governo, engenharia e EPC, as habilidades que as organizações consideram mais deficientes nos profissionais de gerenciamento de projetos são: conhecimento em gerenciamento de projetos, comunicação, iniciativa, gerenciamento de conflitos e negociação (PMI, 2009).

Por esse motivo, este estudo se torna relevante: há no mercado de trabalho uma enorme pressão por produtividade e por retorno; e a preocupação com a forma com que o gerente de projetos se comporta perante os conflitos e como ele lida com esse problema, dentro dos

projetos, é imprescindível., tornando-se pertinente analisar como a negociação pode ser utilizada pelo gerente de projetos para a resolução de conflitos.

Nesta revisão da literatura, o método de pesquisa utilizado para atingir o objetivo será o de pesquisa bibliográfica porque “[...] a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” (SILVA, 2007, p. 60).

A proeminência se comprova, por existirem poucas produções acadêmicas e científicas com esse tema: negociação e conflitos na gestão de projetos. Sendo ainda um ponto de partida para as organizações se aprofundarem na forma de gerir conflitos por intermédio da negociação.

No primeiro capítulo, será mostrada a importância da habilidade de gestão de conflitos para o gerente de projetos, os conflitos existentes nos projetos e suas causas, como gerenciá-los, como descobrir suas raízes e qual estilo adotar para lidar com eles durante o ciclo de vida do projeto.

O segundo capítulo apresentará a importância da negociação como ferramenta para o gerente lidar com os conflitos que aparecerem durante o ciclo de vida do projeto, quais as formas de negociação, o processo de negociação e as habilidades que o gerente precisa possuir para lidar com eles.

O terceiro capítulo mostrará as considerações finais referentes ao artigo.

2 A importância da habilidade de gestão de conflitos para o gerente de projetos

No ambiente de projetos, o aparecimento de conflitos é inevitável, sendo responsabilidade do gerente de projetos saber como identificar, como avaliar e como trabalhar os pontos positivos e negativos do conflito, controlando até que ponto a diferença de ideias está melhorando o desempenho da equipe do projeto (ANDRADE, 2010).

O gerente de projetos deve, dessa forma, preparar-se para enfrentar os conflitos, estudando o problema, buscando o máximo de informações necessárias, definindo as prioridades, analisando a abordagem e a metodologia que será utilizada e estabelecendo um clima propício (KERZNER, 2006).

Além disso, precisa compreender a importância de adotar determinadas atitudes, como: pensar antes de reagir, construir uma relação de confiança, tentar entender os motivos do conflito, ouvir todas as partes, falar com muito tato sobre os pontos de vistas e saber o momento de dizer que está errado (KERZER, 2006). Para entender as causas do conflito, o negociador precisa conhecer a outra parte:

Compreender o pensamento da outra parte não é meramente uma atividade útil que irá ajudá-lo a solucionar o seu problema. O pensamento do outro lado é o problema. [...] Em última instância, porém, o conflito não está na realidade objetiva, é a realidade, tal como cada lado a vê que, em última instância, constitui o problema de uma negociação e abre caminho para uma solução (BALVERDE, 2006, p. 57 apud FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 40-41).

Dessa forma, torna-se necessário, por parte do negociador, identificar alguns aspectos importantes, como a cultura que refletirá a forma de agir do oponente. “O estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo superior ou inferior a outro” (OLIVEIRA, 2004, p. 63).

Outro aspecto importante são os valores de cada envolvido no projeto e na negociação; um método simples é “[...] solicitar a uma pessoa que fale com suas próprias palavras sobre seus valores” (OLIVEIRA, 2004, p.72). Mas, um fator importante na habilidade de gerenciar conflitos é analisar a causa que originou esse conflito, “[...] as causas são divididas em reais e emocionais. As reais dizem respeito a recursos, atividades, normas e políticas. Já as emocio-

nais envolvem sentimentos negativos entre os envolvidos” (CARVALHAL, 2006, p. 28).

Os conflitos dentro das organizações podem se originar de várias maneiras: em grupo ou individualmente, por recursos limitados ou compartilhados, por disputa de cargos, recompensas, cumprimento de metas, diferença de personalidade, de percepção e informação (MARTINELLI, 2006, p. 46). O gerente de projetos deve proporcionar um ambiente seguro, onde as pessoas possam compartilhar suas ideias sem medo de represálias (VITAL, 2010, p. 10).

Mais especificamente na área de projetos, os conflitos também podem surgir por opiniões diferentes a respeito do sequenciamento de execução das atividades, pela falta de entendimento dos participantes do projeto sobre os objetivos, pela má separação de funções na equipe, pelas divergências sobre gerenciamento, pontos de vistas diferentes sobre qualidade, especificações, estimativas de custo, utilização de pessoal e prazo (DINSMORE, 2006, p. 87).

O conflito pode ocorrer no gerenciamento de projetos, por meio da distribuição e do compartilhamento de recursos, do entrelaçamento de atividades, da definição de metas diferentes da estrutura hierárquica da empresa, das diferenças de personalidade e da percepção de cada indivíduo sobre uma mesma ação. O conflito em si, não pode ser visto com negativo ou positivo, na verdade sua administração que pode gerar maus resultados (CARVALHAL, 2006, p. 126).

Valeriano (2005) destaca as potenciais causas de conflitos em projetos, como podem ser observadas no quadro abaixo:

Quadro 1: Causas do Conflito em projetos

Potenciais Causas	Características
Cronogramas	Desacordos que se desenvolvem em torno de ocasiões, sequenciamento e cronogramas.
Prioridades	Divergências quanto às sequencias de atividades e tarefas que poderiam ser adotadas para que o projeto seja concluído com sucesso.
Recursos Humanos	Divergências que surgem sobre a formação da equipe do projeto com o pessoal de outras áreas funcionais, de assessoramento ou de pessoas de outros departamentos.
Opiniões técnicas e de desempenho	Conflitos que surgem particularmente em projetos orientados para tecnologia, em questões técnicas, níveis de desempenho, ajustamentos técnicos etc.
Procedimentos administrativos	Conflitos voltados para a gerência e a administração: como o projeto será gerenciado, relacionamento com o gerente do projeto, definições de responsabilidades, negociações etc.
Custos	Conflitos que se desenvolvem sobre estimativas de custos, das áreas de apoio às diversas partes do projeto.
Conflitos de personalidade	Desacordos que tendem a girar em torno de diferenças pessoais, em vez de questões técnicas. Esses conflitos às vezes são ‘ego-centrados’.

Fonte: VALERIANO, 2005, p. 224.

Como pode ser percebido no quadro acima, a maioria dos conflitos surge nos projetos pela divergência na forma de fazer as atividades e pelos conflitos de personalidade. De acordo com a visão interacionista de Robbins (2009, p. 192), existem três classes de conflito: “de tarefa, que está relacionada ao conteúdo e aos objetivos do trabalho; de relacionamento, que envolve as relações interpessoais dos indivíduos; e de processo, que indica a forma que o trabalho será feito”.

Além das causas, é importante reconhecer que os graus de intensidade dos conflitos podem variar de acordo com o ciclo de vida do projeto. Os gerentes acreditam que os mais frequentes são sobre prazos, porém os mais prejudiciais são de personalidade (KERZNER, 2006).

O conflito mal gerido pode levar à baixa produtividade ou desempenho da equipe e ao aumento do estresse; porém, se for gerido de forma construtiva, promove a criatividade, a inovação e melhora a comunicação (VILAX, 2010, p. 2).

Reconhecendo a necessidade de se lidar com os conflitos, independentemente de qualquer natureza, também é importante que o gerente de projetos conheça os estilos de se tratar com os conflitos, podendo aplicar um só, ou vários, para lidar com pessoas e equipes diferentes. Autores como Carvalhal (2006), Dinsmore (2006), Sanner (2004), Martinelli (2006) e Kerzner (2006) acreditam que há cinco formas de se lidar com os conflitos, com nomes diferentes, mas, com significados iguais:

1 Colaborativo – “[...] nesse estilo, a pessoa busca atender tanto seus interesses, como os da outra parte. Busca-se garantir resultados e relacionamentos duradouros, o objetivo é que ambas as partes saiam satisfeitas” (CARVALHAL, 2006, p. 126).

2 Prestativo – no estilo prestativo a pessoa abre mão de seus interesses em prol dos da outra parte. Pretende-se, dessa forma, “[...] manter a paz e evitar situações de conflito aberto. Como tem natureza apenas provisória, também não proporciona uma solução duradoura para o conflito” (DINSMORE, 2005, p. 90).

3 Competitivo – “Esse comportamento utiliza todos os meios disponíveis para atingir a meta visada, sejam eles poder de persuasão, vantagem social ou simplesmente superioridade econômica” (SANER, 2004, p. 130).

4 Evasivo – Em alguns casos, a evasão é considerada como uma solução temporária para um conflito poder crescer e não ter mais como ser resolvido sem causar transtornos. Essa atitude

pode ser vista por algumas pessoas da equipe como covardia ou ainda falta de disposição para responder a uma situação (KERZNER, 2006, p. 300).

5 Conciliador – nesse estilo, uma das partes abre mão de alguns de seus interesses, na esperança de que a outra também adote a mesma postura. “É um estilo do meio o que equilibra os dois lados” (MARTINELLI, 2006, p. 215).

Embora possam ser utilizados diversos estilos e sejam necessárias medidas preventivas e corretivas para lidar com o conflito, o planejamento é a chave para manter o conflito em níveis administráveis (DINSMORE, 2006 p. 93). Em qualquer projeto, todos os recursos, atividades e acontecimentos devem ser planejados e gerenciados. Isso prevê o surgimento de conflitos, por antecipar possíveis pontos de discordância entre os principais indivíduos envolvidos no projeto, estabelecendo-se um ambiente colaborativo e mais eficaz (MEKELBURG, 2010, p. 2).

Assim, lidar com conflitos é uma das grandes habilidades do gerente de projetos. “Quando o gerenciamento é adequado, as diferenças de opinião podem resultar em aumento da criatividade e melhoria no processo decisório” (PMI, 2008, p. 239). O gerente que trata esse conflito de forma adequada traz inúmeros ganhos ao projeto.

3 A importância da negociação

Para o PMI (2008, p. 239) “[...] o êxito dos gerentes de projetos no gerenciamento das suas equipes de projetos, com frequência, dependem muito da capacidade para solucionar conflitos”.

Para superar uma situação de conflito, um gerente de projetos tem à sua disposição diferentes ferramentas. A principal é a comunicação. Muitos conflitos ocorrem porque uma das partes envolvidas não compreende exatamente o que a outra deseja, gerando tensões desnecessárias e a percepção, às vezes incorreta, de que os interesses entre as duas são conflitantes. Nesse caso, a melhor forma de abordar o conflito é esclarecendo a situação, mostrando com riqueza de detalhes e a partir de diversas abordagens o que está sendo proposto. A parte que se sentir prejudicada pode também realizar perguntas, questionando determinados aspectos e os motivos de certas ações (BERNABEU, 2012).

Outra forma de superar um conflito é simplesmente pedindo que a outra parte faça alguma coisa. Mui-

tos indivíduos entram em conflito com outras pessoas ao perceberem que seus interesses não são atendidos, mesmo que esses interesses nunca tenham sido explicitados. Esperam que as pessoas tenham “bolas de cristal”. A melhor ferramenta a ser utilizada, nesse contexto, é pedir que a outra parte faça alguma coisa (BERNABEU, 2012).

Se essa ferramenta não surtir efeito, resta ainda a persuasão, que consiste na adição de argumentos a um pedido, para convencer a outra parte de que o pedido em questão é justo, necessário, importante, eficiente ou eficaz (BERNABEU, 2012).

Se, mesmo assim, o conflito não for resolvido, o gerente pode buscar a negociação como forma de resolver o conflito, ferramenta indispensável em cenários nos quais deva ocorrer o trabalho em equipe, e em que os colaboradores precisem trabalhar entre si, sem relação de hierarquia entre eles e, muitas vezes, compartilhamento chefes diferentes (ROBBINS, 2009).

Nesse cenário, a negociação pode ser compreendida como o “[...] processo de comunicação interativo, no qual duas ou mais partes buscavam um acordo, durante uma transação, para atender a seus interesses” (BERNABEU, 2008).

Caso o conflito, portanto, não possa ser resolvido por meio do esclarecimento, de pedidos formais e informais e da persuasão, o gerente de projetos deve recorrer à negociação, ou seja, à proposição de trocas de interesses entre as partes envolvidas nesse conflito.

Existe, ainda, outra forma de resolver um conflito: por meio da imposição do gerente sobre a outra parte, mas esse é um recurso para o qual se necessita poder de influência e que, com o tempo, pode acabar desgastando relacionamentos (BERNABEU, 2012).

A negociação, portanto, é uma ferramenta na qual o gerente tem que estar habilitado a usar durante o projeto, já que, em vários momentos, essa habilidade pode ser requisitada, “[...] a negociação ocorre em praticamente todo o projeto, desde o início até o encerramento” (PMI, 2008, p. 246).

Nos projetos, as negociações mais relevantes são associadas a uma diversidade de aspectos: natureza do projeto, escopo, tempo e cronogramas; partes envolvidas, conhecimentos necessários, níveis de proficiência requeridos, investimentos e oportunidades, recursos físicos e logísticos, hardware, software; recrutamento e seleção, arquitetura das equipes e forma de gestão, processo decisório; níveis de qualidade de serviços, contratos, aditivos e critérios para dirimir conflitos; documentação, forma de acompanhamento e *checklist*; além das diversas renegociações necessárias para que o projeto avance (CARVALHAL, 2006 p. 17).

Entre os princípios mais recomendados para um negociador, destacam-se os seguintes: separe as pessoas dos problemas, concentre-se nos interesses e não nas posições, invente opções de ganhos múltiplos e insista em critérios objetivos (CARVALHO, 2008, p. 244 apud URY 1985).

O gerente de projetos, na hora de negociar, deve separar as pessoas dos problemas, diferenciando o fato ocorrido da relação existente entre eles; precisa dar valor aos interesses reais e tentar ao máximo conciliá-los; inventar ganhos múltiplos por meio de soluções criativas, separando o ato de julgar do ato de inventar, criar benefícios múltiplos, usar sempre critérios objetivos, baseando-se em parâmetros que apoiem sua decisão (RABECHINI JÚNIOR, 2001).

A nova mentalidade do negociador está orientada a gerar compromissos realistas, viáveis e duradouros entre as partes envolvidas para que as implementações sejam capazes e as relações de trabalho proporcionem ganhos mútuos (BALVERDE, 2006).

O gerente de projetos precisa entender que nem todas as pessoas que irão negociar usarão táticas éticas. Segundo um modelo proposto por Lewicki (1983), há cinco táticas não éticas: 1ª, oferecer ou demandar, respectivamente, acima ou abaixo da posição real; 2ª, blefar ou falsificar promessas; 3ª, falsificar informações; 4ª, fraudar por meio da omissão de informações importantes para o resultado da negociação; e 5ª, distorcer os fatos diante de terceiros (OLIVEIRA, 2004). Por isso, conhecer o opoente é muito importante, saber da sua cultura, de seus valores e da ética que cada um possui.

O conhecimento adquirido pelo negociador a cada negociação é importante já que agrega valor à nova negociação, sendo fundamental que o conhecimento individual do negociador sobre as negociações passadas e a cultura das outras partes seja gerenciado para que se construa uma vantagem competitiva (TEIXEIRA, 2011).

No processo de negociação, alguns fatores se destacam, como os processos e métodos, os estilos, as necessidades, as motivações de cada negociador e o conhecimento específico do objeto da transação (TEIXEIRA, 2011).

Para ter sucesso na negociação, precisa-se, antes de tudo, conhecer e se preparar para o processo de negociação. Na primeira fase, faz-se o planejamento, obtendo o maior número de informações a respeito do objeto a ser debatido e dos envolvidos, objetivando criar um clima amigável. Na segunda fase, apresenta-se a proposta, mostra-se o possível atendimento às necessidades alheias, esclarecem-se os questionamentos, argumenta-se, e retoma-se ao objetivo. Na terceira fase, encerra-se a negociação e retroalimenta-se o fluxo, para manter um bom relacionamento com a outra parte (TEIXEIRA, 2011).

Voltando um pouco à primeira fase, é importante que o negociador tenha uma alternativa para proteger o negociador de uma rejeição e “[...] extrair o máximo de recursos de que dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses” (TEIXEIRA, 2011, p. 21). Se o gerente fizer um bom preparo para a negociação, conhecer o seu oponente, seus valores, sua cultura, e levantar os objetivos, criando várias alternativas, irá conseguir, na maioria das vezes, resultados positivos nas negociações.

Além do conhecimento do processo, há também diferentes formas de negociar. Dentre as várias maneiras de tipificar uma negociação, destaca-se a que considera o número de questões envolvidas, classificando as negociações em distributiva e integrativa (RAIFFA, 2002). Existe ainda um terceiro tipo, baseada na busca de soluções que atendam aos interesses das partes – a negociação criativa (BERNABEU, 2012).

Na negociação distributiva, deve-se considerar que “negociação, muitas vezes, significa ‘distribuição’, dividir o ‘bolo’ que está sendo negociado” (SANER, 2004, p.55). Nesse tipo de negociação, existe apenas uma questão a ser negociada, normalmente relacionada a valores. Para que um ganhe mais, o outro tem que ganhar menos.

A negociação integrativa permite uma ampla margem de resultados, dependendo de como os negociadores a enfrentam. Dois negociadores extremamente competitivos podem obter resultados perde-perde. Um negociador competitivo negociando com alguém que adote um estilo prestativo pode infringir um resultado ganha-perde a este último, enquanto dois negociadores de estilo colaborativo podem obter um resultado que atenda, pelo menos, aos interesses parciais das partes, em uma relação bem próxima ao ganha-ganha (BERNABEU, 2012).

Situações típicas em que a negociação integrativa é aplicável, em projetos, são encontradas na negociação de cláusulas contratuais, durante os processos relacionados às aquisições; na elaboração de requisitos, em que as partes devem abrir mão de certos interesses, a fim de acomodar os de outros *stakeholders*; e nos processos relacionados à elaboração do cronograma, principalmente no tocante à distribuição de recursos no tempo e entre as tarefas necessárias à condução do projeto.

Além da negociação distributiva e da integrativa, a outra forma de negociação é a criativa. Nessa negociação, as partes buscam identificar os interesses de cada uma e, a partir deles, encontrar soluções que os satisfaçam plenamente. Muitas vezes, essas soluções são completamente diferentes do que cada negociador pretendia obter inicialmente; mas, devido ao diálogo e ao entendimento mútuo, conseguem alcançar uma solução original e inovadora (BERNABEU, 2012).

A negociação é uma ferramenta valiosa para a resolução de conflitos; e como pode ser observado no quadro abaixo, os conflitos existem em todas as fases do projeto e podem ser solucionados por meio da negociação.

Quadro 2 - Causas do conflito em projetos e formas de negociação

Fases do Projeto	Processos do Projeto	Causas do Conflito	Tipo de Negociação
INICIAÇÃO	Desenvolver termo de abertura.	Divergência de interesses e de personalidade nos primeiros contatos com o patrocinador para fechar o escopo e as principais entregas.	Criativa e Integrativa
	Analisar stakeholders.	Divergência de interesses e de métodos de trabalho na identificação dos stakeholders e na definição da estratégia a ser utilizada com cada um.	Criativa e Integrativa
PLANEJAMENTO	Estimar custos e determinar orçamento.	Divergência de interesses ao defender os custos e orçamentos do projeto para o patrocinador e os para os stakeholders interessados (VALERIANO, 2005).	Integrativa
	Gerenciar tempo.	Divergência na definição de prioridades das atividades do projeto. (VALERIANO, 2005)	Criativa
	Elaborar plano de gerenciamento do projeto.	Divergência entre pontos de vista da equipe do projeto sobre como o projeto será gerenciado, quais as metodologias serão usadas, conflito entre o gerente e a equipe de gerenciamento. (VALERIANO, 2005)	Criativa e Integrativa
EXECUÇÃO	Adquirir equipe do projeto.	Divergências sobre a formação da equipe do projeto (VALERIANO, 2005).	Criativa e Integrativa
		Divergências com gerentes funcionais para liberação de recursos humanos.	Criativa e Integrativa
	Desenvolver equipe de projeto	Divergências entre membros da equipe de projeto nos estágios iniciais de formação de um grupo.	Criativa e Integrativa
	Gerenciar equipe de projeto	Informações desencontradas, atividades não enquadradas nos projetos e clima organizacional não favorável.	Criativa e Integrativa
	Gerenciar expectativas de stakeholders.	Conflitos de opiniões técnicas diferentes que surgem no desenrolar das atividades (VALERIANO, 2005).	Criativa e Integrativa
	Conduzir aquisições	Ruídos na comunicação realizada entre os stakeholders externos e internos.	Criativa e Integrativa
		Divergências naturais decorrentes de seleção de fornecedores.	Integrativa e Distributiva Criativa e Integrativa
		Definição de critérios para seleção de fornecedores.	

Fases do Projeto	Processos do Projeto	Causas do Conflito	Tipo de Negociação
CONTROLE E MONITORAMENTO	Gerenciar o tempo.	Desacordo pela não execução das atividades no tempo correto (HELDMAN, 2005).	Criativa e Integrativa
	Gerenciar aquisições.	Reclamações dos usuários finais com as empresas contratadas	Criativa e Integrativa
		Ajustes contratuais	
ENCERRAMENTO	Fechar aquisições.	Discordância de opinião a respeito do que foi entregue e do que foi acordado (VALERIANO, 2005).	Criativa e Integrativa.

Fonte: Do autor

Como a maioria dos conflitos existentes nos projetos é interna e o resultado esperado é o ganha-ganha, os negociadores devem estabelecer um clima de mútua confiança, – se não for assim, as informações que uma das partes requerer podem jamais ter a oportunidade de serem postas na mesa. “Se não houver confiança, não pode haver integração” (SANER, 2004, p. 130). Por esse motivo, os tipos de negociação mais utilizados são: o criativo, pois busca soluções que atendam a todos os *stakeholders* envolvidos, e o integrativo, que procura estabelecer uma relação de ganha-ganha, já que as duas atendem ao mesmo objetivo de forma diferente.

Porém, algumas vezes, como no processo de aquisição, deve-se usar a negociação distributiva, indicada na negociação de preços, nos orçamentos, nos custos, nos prazos, nas taxas ou em qualquer outra situação que envolva números sobre os quais as partes tenham percepções diferentes dos valores que cada uma deseja obter ou liberar para o projeto (BERNABEU, 2012).

4 Conclusão

Este artigo abordou o gerenciamento de projetos, conforme preconizado pelo PMBOK; conceitos básicos sobre conflitos; a importância da habilidade de gestão de conflitos para o gerente de projetos; algumas atividades dos projetos nos quais está presentes o conflito; e a importância da negociação como ferramenta para o gerente lidar com os conflitos.

A presente revisão da literatura teve por objetivo, por meio de pesquisa bibliográfica, mostrar como a negociação pode auxiliar o gerente de projetos na resolução de conflitos, já que em meio a ambientes turbulentos, com mudanças constantes, com alta competitividade e com

necessidade de resultados, os conflitos são inevitáveis.

A pesquisa demonstrou que a negociação é uma ferramenta útil ao gerente de projetos na resolução de conflitos, já que o maior gargalo na sua utilização é na identificação dos *stakeholders* envolvidos, no conhecimento por parte do negociador dos seus valores, na cultura, nas crenças, e nos objetivos. E esse é um dos primeiros trabalhos do gerente ao se iniciar um projeto, ficando assim, mais fácil para ele negociar, por já conhecer o seu oponente.

Além desse fator, a negociação proporciona para a equipe e para o gerente a oportunidade de que os conflitos sejam resolvidos de forma amena, gerando um ambiente propício para o surgimento de novas ideias, em processo de *benchmarking* interno positivo, trazendo ganhos à organização.

Conclui-se, então, que a negociação é sim, um meio para que o gerente de projetos possa lidar com os conflitos, já que, por meio dessa ferramenta, o gerente pode encontrar alternativas de solução, pode utilizar mais de um estilo e de uma forma de negociar, não fica preso em uma única proposta, buscando oportunidades para solucionar os conflitos. Porém, essa não é uma verdade absoluta; há outras formas de solucionar os conflitos, por meio da comunicação, esclarecendo a situação; pedindo que a outra parte faça alguma coisa; persuadindo, convencendo a outra parte que a situação é importante; ou ainda, por imposição.

A ausência de uma pesquisa de campo não permitiu analisar o estilo mais utilizado pelos negociadores na resolução de conflitos, nem o tipo de negociação mais utilizado. Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam realizadas pesquisas que contemplem os estilos dos negociadores.

Referências

- ANDRADE, Elisabete Ferreira de. **Gerenciamento de conflitos em projeto**. Niterói. 2010. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerência de Projetos - Pós Graduação *Latu-Sensu*)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.
- BALVERDE, Nelson Ruben de Melo. **Desenvolvimento de uma ferramenta de apoio ao processo de negociação integrativa**. Florianópolis. 2006. 159f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BERNABEU, Francisco Guirado. **Negociadores da sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.
- BERNABEU, Francisco Guirado. **Treinamento de negociação**: desenvolvendo a competência para negociar. Brasília: Senac, 2012. (No prelo).
- BURBRIDGE, R. Marc. et al. **Gestão de negociação**: como conseguir o que não se quer sem ceder o que não se deve. 2 .ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARVALHAL, Eugênio de. et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JÚNIOR, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DINSMORE, Paul Campbell. NETO, Fernando Henrique da Silveira. **Gerenciamento de projetos e o fator humano**: conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- JARDINI, Gattenyo. **Principais diretrizes do desenvolvimento de competências do gerente de projetos**. Brasília. 2009. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação *Latu Sensu* MBA em Governança de Tecnologia da Informação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.
- KERZNER, Harold. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 9. ed. Ohio: Division of Business Administration Baldwin-Wallace College, 2006.
- LIKERT Rensis. LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos**: novas abordagens. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1980.
- MARTINELLI, Dante P. ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEKELBURG, Diana. From conflict to collaboration: beyond project sucess. In: SEMINARS & SYMPOSIUM ANNUAL OF THE PROJECT MANANGER INSTITUTE, 2010, Houston. Houston, 2010.
- OLIVEIRA, Fladimir. **Negociação comercial internacional**: um comparativo entre negociadores tabacaleiros estrangeiros e brasileiros. Porto Alegre. 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- POSSI, Marcus. **Capacitação em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Sobre o PMI**. 2007. Disponível em: <http://www.pmisp.org.br/sites/default/files/acervo/ks_aboutpmi_port_v2.pdf>. Acesso em: 6 maio. 2012.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **O PMI no Brasil**. Disponível em: <<http://www.pmisp.org.br/institucional/pmi/pmi-no-brasil>>. Acesso em: 5 maio. 2012.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Chapters Brasileiros. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, 2009**. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/bolttools_techoje/files/arquivos/benchmarking2009.pdf>. Acesso em: 5 maio 2012.
- RABECHINI JÚNIOR, Roque. A importância das habilidades dos gerentes de projetos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.1 p. 92-100, jan./mar. 2001.
- RAIFFA, H; RICHARDSON, J; METCALFE, D. **Negotiation analysis**: the science and art of collaborative decision making. Boston: Belknap - Harvard University, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- SANER, Raymond. **O negociador experiente**: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.
- SILVA, Roberto et al. **Metodologia científica**. São Paulo: Person, 2007.
- TEIXEIRA, Alessandra. Florianópolis. 2011. 171f. **O perfil psicológico e o estilo de negociação dos negociadores de energia elétrica no brasil**. Dissertação(Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

VALERIANO, Dalton. **O moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VALLE, Andre Bittencourt et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FVG, 2007.

VILAX, Celine. **Understanding and managing conflict in a project environment**. Washington, D.C: Project Manager Institute, 2010.

**Para publicar na revista Universitas Gestão e TI,
entre no endereço eletrônico
www.publicacoesacademicas.uniceub.br.**

Observe as normas de publicação, facilitando e agilizando o trabalho de edição.