

CONFLITO ORGANIZACIONAL: negociar é preciso

Nathalia Carrasqueira Peruzzo¹
Fernando de Sousa Faria²

RESUMO

O conflito encontra-se presente nos grupos de trabalho em diversas situações e sua gestão revela-se necessária, administrando-o e por meio da negociação, atuar de maneira construtiva, apoiando os objetivos da equipe. Para tanto, esta pesquisa visa descrever como gerenciar os conflitos organizacionais em projetos de TI de uma empresa de prestação de serviços utilizando as técnicas de negociação. Pretende-se definir o que são conflitos e quais são os seus tipos, também conhecer o conceito de negociação, características do bom negociador e suas táticas e estratégias para que esses conflitos sejam resolvidos/amenizados tornando os projetos menos suscetíveis a falhas, além de propiciar um aumento na produtividade e nas boas relações de trabalho. É utilizada uma abordagem qualitativa e apresenta os resultados de uma análise das respostas do gestor de projetos a um questionário. Este artigo traz contribuições para a resolução de conflitos em gestão de projetos.

Palavras-chave: Conflitos. Negociação. Gestão de projetos. Projetos de TI.

ABSTRACT

The conflict is present in the working groups in various situations and their management has proved necessary, and administering it through negotiation, to act in a constructive manner, supporting the team goals. Therefore, this research aims to describe how to manage organizational conflicts in IT projects on a service company using the techniques of negotiation. It is intended to define what conflicts are and what are your types, and also know the concept of negotiation, characteristics of a good negotiator and his tactics and strategies to these conflicts can be solved / mitigated by making the projects less susceptible to failures, as well as providing an increase in productivity and good working relationships. It used a qualitative approach and presents the results of an analysis of the responses of the project manager to a questionnaire. This paper brings contributions to conflict resolution in project management.

Keywords: Conflicts. Negotiation. Project management. IT Projects.

Introdução

A Tecnologia da Informação (TI) assumiu um papel essencial nas organizações e por sua vez as empresas tem utilizado a gestão de projetos como ferramenta de apoio às decisões gerenciais, tornando-a conseqüentemente, um diferencial no mercado. Ela está em constante evolução e necessita da percepção

¹ Analista de Sistemas, pós-graduanda em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade G&P. E-mail: nathaliaperuzzo@gmail.com.

² Orientador, professor da Graduação e Pós-graduação da Faculdade G&P. E-mail: fersfaria@gmail.com

de gestor de TI em acompanhar as novas tendências, além da percepção de identificar e resolver conflitos que surgem nesse meio.

O conflito é inevitável pela natureza dos projetos, do poder limitado do gerente de projeto e pela necessidade de obter recursos dos gerentes funcionais. Muitos gestores pensam que a principal fonte de conflito é a diferença entre as personalidades, porém este só se torna pessoal se a raiz do problema não for resolvida.

A negociação surge como processo e forma de resolver conflitos para viabilizar os resultados desejados, visto que se gerenciar é administrar e liderar, a negociação deve ser um instrumento inseparável do cotidiano dos gestores (CARVALHAL et al., 2012).

O motivo de se desenvolver a pesquisa foi observar como os integrantes da equipe lidavam com situações de conflito nos projetos de TI e como o gestor as gerenciava. Os resultados dessa observação evidenciaram que frequentemente os membros da equipe eram solicitados por ele para responderem sobre determinadas situações conflituosas que ocorriam.

Delinearam-se para essa pesquisa, os seguintes objetivos: realizar uma revisão bibliográfica sobre o assunto e apresentar as técnicas de negociação para a solução de conflitos em projetos de TI.

Para se alcançar os objetivos, foi enviado por *e-mail*, um questionário ao gestor de projetos com perguntas relacionadas à forma de lidar com conflitos na equipe e as táticas de negociação aplicadas para resolução dos mesmos.

Este artigo contempla quatro tópicos. O primeiro tópico é a Introdução, em que se contextualiza o problema de pesquisa e delimitam seus objetivos. O tópico dois contém a Revisão da literatura, que apresenta definições e conceitos sobre conflitos, negociação e suas táticas, além da hipótese da pesquisa. O terceiro tópico apresenta os Resultados, onde exhibe a forma de coleta e análise de dados, justifica-se a escolha do objeto de estudo e os resultados obtidos. O último tópico são as Considerações finais concluindo-se o artigo.

O estudo visa contribuir para projetos bem-sucedidos na área de TI de uma empresa de prestação de serviços aumentando a produtividade e as relações de trabalho positivas e se destina aos profissionais interessados em atuar ou que já atuam em gerenciamento de projetos a fim de solucionarem/amenizarem conflitos organizacionais.

1 Revisão de literatura

O conflito pode ser definido como uma disputa, desacordo ou desentendimento e consiste numa “oposição de interesses entre duas ou mais partes, cuja solução poderá surgir através de medidas de violência, negociações ou mediações de uma terceira pessoa” (CHALVIN; EYSSETTE, 1989, p.9).

Geralmente os conflitos recebem uma conotação negativa, mas Carvalhal et al. (2012) ressaltam que o conflito em si não deve ser considerado nem bom nem ruim, pois é a sua administração que pode ou não gerar resultados negativos e Maldonado (2008, p.45) acrescenta que:

O bom conflito é uma ideia estranha para a maioria. No entanto, é possível considerar o conflito até mesmo como necessário para o funcionamento saudável de grupos sociais, porque oferece oportunidades de encontrar caminhos construtivos para equilibrar a satisfação das necessidades das várias partes envolvidas.

Por outro lado, quando não tratados de forma adequada, os conflitos podem ter consequências desastrosas, como:

- Desmotivar a equipe;
- Reduzir a comunicação e o comprometimento com o projeto;
- Reduzir a proatividade.

Os mais importantes tipos de conflitos que impactam nas organizações de forma geral são:

- Intrapessoais: o conflito ocorre dentro do indivíduo, de ordem psicológica e de princípios;
- Interpessoais: o conflito ocorre entre indivíduos e são vistos como diferenças de personalidade;
- Intergrupais: é o conflito entre pessoas que compõem um grupo que criam referências próprias, associadas à cultura e ao momento político da organização;
- Interorganizacionais: tem uma natureza de ordem sociocultural e econômica, entre outras; representado pela competição entre as organizações.

A gestão de conflitos consiste em escolher e implementar as estratégias mais adequadas para cada tipo de situação e há cinco tipos de atitudes que podem ser tomadas diante delas:

- a indiferença (ou *fuga*) – com essa atitude, nem resultados nem relacionamentos são considerados importantes no momento; neste caso, o resultado por ser o não acordo. A fuga pode ser usada para evitar a interação, ou ainda, a manifestação de baixo interesse estratégico, tanto no relacionamento quanto na tarefa;
- a acomodação (ou *amaciamento*) – ocorre quando se pode aceitar a imposição da outra parte ou adiar a abordagem de questões críticas, deixando-as para mais tarde, quando as probabilidades de insucesso se reduzirem, para preservar o relacionamento. Aqui, o resultado é menos importante do que o relacionamento;
- a dominação (ou *uso do poder*) – nessa alternativa, o poder é utilizado para impor a solução preferida; os resultados são mais importantes do que o relacionamento;
- o compromisso (ou *barganha*) – cada parte cede um pouco para que o acordo seja atingido. Os resultados não são plenamente atingidos nesse caso, mas a negociação é completada no tempo a ela alocado;
- a cooperação (ou *integração*) – os esforços são dirigidos para a busca de soluções que satisfaçam os interesses de ambas as partes. Aqui se busca garantir resultados e relacionamentos duradouros (CARVALHAL et al., 2012, ps.136-137, grifos do autor).

As causas e efeitos dos conflitos também precisam ser compreendidos e Carvalho et al. (2012, p.29, grifos do autor) identificam três formas de administrá-los:

A primeira é impedir que o conflito ocorra, ou mantê-lo dentro de limites, modificando as condições antecedentes que o produzem. Essa é a forma *estrutural* para a administração de conflitos. A segunda, chamada de intervenção no *processo*, envolve ações durante o episódio de conflito em lugar de mudança nas condições antecedentes. A terceira forma consiste no uso de intervenções tanto estruturais quanto de processo e é chamada de *abordagem mista*.

Ao buscar administrar e resolver as diferenças tem-se procurado estabelecer procedimentos que atendam aos interesses das partes envolvidas, minimizando o desgaste e os gastos desnecessários e maximizando relacionamentos e resultados, como é o caso da negociação.

Para tanto, ela surge como um instrumento gerencial imprescindível, um processo cíclico de caráter decisório e é ainda o modo mais eficiente de conseguir algo que se deseja.

De acordo com Fisher, Ury e Patton (1994, p.50), “negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”.

A negociação também se define como “[...] o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma ‘rede de tensão’” (COHEN, 2007, p.14).

Os interesses comuns é que mobilizam as pessoas para resolverem seus conflitos e a negociação passa a ser a competência de buscar e construir acordos que os atendam da forma mais ampla possível. É importante aprofundar o entendimento de conceitos como: necessidades e interesses; objeto e escopo; objetivos e posições; moedas de trocas; valores e argumentos; limites, ponto de recuo e MACNA (melhor alternativa em caso de não acordo).

O objeto da negociação caracteriza o que é considerado importante, o que gera conflitos e é em torno desse objeto que as partes manifestam seus interesses, sendo mobilizadas a confrontar e discutir propostas, pois o objeto em questão refere-se ao escopo do que está e do que não está em jogo.

Uma vez definido o objeto, o negociador deve deixar explícito o que se deseja em relação a ele, focar em suas necessidades e posteriormente em seus objetivos, porém são nesses momentos que geralmente ocorrem os conflitos. Por isso é importante dispor de objetivos alternativos. (CARVALHAL et al., 2012).

Para Fisher, Ury e Patton (1994, p.60),

[...] a conciliação de interesses, em vez de posições, funciona por dois motivos. Primeiro, porque, para cada interesse, geralmente existem diversas posições possíveis e capazes de satisfazê-lo.

[...] E também porque, por trás das posições opostas, há muito mais interesses em comum do que conflitantes.

Segundo Carvalho et al. (2012, p.42), “a argumentação é essencial ao processo do negociador, ora sondando ou perguntando, ora questionando (arguindo) ou dispondo de elementos persuasivos para sustentar um ponto de vista e levar a outra parte a sair de sua posição”.

A finalidade da argumentação nas negociações é fazer com que a outra parte se movimente, faça concessões e é nesta essência que os negociadores farão uso de moedas de troca que poderão ser palpáveis, tangíveis, concretas ou emocionais que possibilitem saídas para momentos críticos.

A *melhor alternativa em caso de não acordo* (MACNA) determina quando o negociador deve retirar-se da negociação, pois segundo Fisher, Ury e Patton (1994, p.120), as pessoas negociam “para produzir algo melhor do que seria possível obter sem negociar”.

As negociações ocorrem em três etapas: planejamento (planejamento e preparação), execução (preliminar, abertura, exploração e encerramento) e controle (controle das condições e avaliação). Conforme Carvalho (2011, p.89, grifos do autor):

O *planejamento* proporciona ao negociador uma visão mais clara do cenário que irá encontrar. Contribui, também, para reduzir o grau de ansiedade e insegurança que são geradas por situações novas e desconhecidas.

A *execução*, melhor percebida pela sua segmentação em estágios, permite ao negociador canalizar energias de intensidade e natureza adequadas em cada momento. A organização das possíveis ações táticas permite facilitar a identificação das divergências e buscar espaços para convergências, poupando desgastes desnecessários.

O *controle*, feito de forma sistemática, ajuda a construir os alicerces da credibilidade por meio da implementação dos acordos, assim como, quando feito de forma analítica, consolida o autodesenvolvimento permanente, graças ao aprendizado obtido pela reflexão após cada interação.

Todas as negociações requerem um planejamento, no qual o negociador precisa ter o mais amplo conhecimento das partes envolvidas, tanto no processo, quanto no objeto e no contexto e Carvalho et al. (2012, p.67) defendem que: “[...] ao iniciarmos uma negociação, devemos ter avaliado quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o resultado da negociação representa para os nossos interesses relacionais associados aos interesses substantivos [...]”.

Carvalho (2011, p.35) enfatiza que “é preciso aprender a perceber, sempre. Diferenças de percepção estão entre as causas primárias de conflitos. As percepções são sempre objeto de negociação”.

Após o planejamento, o negociador procura conhecer mais detalhadamente os elementos que o ajudarão a traçar a melhor estratégia para a situação e assim alcançar seus resultados.

Existem duas formas de se ganhar uma negociação. A primeira é à custa da outra parte e a segunda, chamada de negociação ganha-ganha que é considerada a ideal, visto consiste em se chegar a um acordo para que os interesses de ambas as partes sejam atendidos.

Como toda negociação, três fatores estão seriamente envolvidos: informação, tempo e poder. De acordo com Carvalho et al. (2012, p.114), “o sucesso em uma negociação depende da escolha da melhor oportunidade, da obtenção da informação correta e do poder de decisão do negociador”.

Existem algumas táticas de negociação quando o fator é **tempo**:

- Estender o tempo;

- Precipitar o desfecho;
- Adiar;
- Fixar limites;
- Usar o elemento surpresa.

Quando se fala no fator **informação**, geralmente utilizam-se as táticas:

- Simulação de cenários;
- Mudança de perspectiva;
- Comparação de alternativas;
- Dissimulação;
- Confusão (colocar todos os dados possíveis sem estabelecer ordem aos critérios ou as prioridades);
- Fornecer informações parciais ou tendenciosas;
- Usar informações privilegiadas.

As estratégias no fator **poder** englobam:

- Autoridade total;
- Autoridade condicional ou limitada;
- Eximir-se de autoridade;
- Exigência;
- Confronto de opção;
- Aliar-se a alguém;
- Barganha/Pechincha;
- Alteração das regras do jogo (ALMEIDA, 2008).

Não basta apenas levar em consideração as táticas utilizadas em um processo de negociação. É necessário que o negociador busque aprender sempre, diversificando e aprofundando, ouvindo e observando para fortalecer a habilidade de percepção. As características citadas abaixo se referem às ideais baseadas nas práticas dos bons negociadores:

- (1) capacidade de planejamento e preparação;
- (2) conhecimento do tema/assunto que está negociando;
- (3) capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza, fazer juízos de valor e decidir;
- (4) habilidade para escutar;
- (5) comunicar-se de forma expressiva; capacidade para expressar ideias verbalmente; capacidade de conhecimento e persuasão;
- (6) integridade e capacidade de ganhar a confiança da outra parte;
- (7) autocontrole e paciência (CARVALHAL et al., 2012, p.92).

Seja qual for o objetivo final de uma negociação, no contexto de gerenciamento de projetos, as nove áreas (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições) costumam estar intimamente ligadas e qualquer alteração em uma delas, quase sempre impacta nas demais (*PMBOK Guide*, 2008).

Portanto, o papel do gestor de projetos de TI é fundamental na negociação e na administração de conflitos e este deve ser capaz de identificar, em cada situação específica, a abordagem mais conveniente; formar diferentes públicos promovendo relações interpessoais positivas e um ambiente de confiança, bem como estimular as pessoas a um processo reflexivo, que visa elevar a maturidade emocional proporcionando uma redução nos conflitos internos e/ou externos à organização.

2 Resultados

Neste tópico serão apresentados e analisados os resultados obtidos com o estudo.

Esta pesquisa é qualitativa e para a coleta de dados, utilizou-se um questionário que foi enviado por *e-mail* a um gerente de projetos de TI de uma empresa de prestação de serviços.

O questionário constituía-se de perguntas sobre os dados de identificação do colaborador e cinco perguntas abertas relacionadas ao conceito de conflito, atitudes e técnicas adotadas pelo gestor para lidar com as situações conflituosas na equipe e quais as dificuldades enfrentadas por ele em um processo de negociação, além da média de duração da mesma. Constava ainda, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, explicando todas as informações pertinentes a pesquisa.

Na visão do gerente de projetos verificou-se que as técnicas utilizadas para solução de conflitos em sua equipe são o diálogo e a negociação, pois ambas permitem, primeiramente, ouvir as partes conflitantes para num segundo momento, após a análise dos pontos de vista, propor e/ou negociar soluções.

Ele ainda afirma que “caso o conflito em questão exalte os ânimos, um tempo maior para o início é esperado, de maneira que a estabilidade emocional se reestabeleça”.

O perfil do negociador na percepção do gestor está relacionado em mediar à condução das negociações, ouvindo as partes envolvidas e posteriormente efetuando o *feedback*, cujo objetivo é “sempre conseguir um acordo aceitável, mesmo quando a solução não atinge totalmente as expectativas das partes, mas sim a necessidade da empresa no momento”.

Perguntou-se ao colaborador quais as dificuldades enfrentadas por ele em um processo de negociação. A resposta obtida diz “que o conflito, na maioria das vezes, implica em descontentamento, quer seja pelas atividades, pelas ações da empresa, por benefícios e salários, divergência entre pensamentos, problemas pessoais etc. A maior dificuldade está em entender o ‘motivo’ e montar o plano de ação para a condução da negociação. Esse grau de dificuldade aumenta quando o número de envolvidos no conflito é maior”.

Segundo o gestor, não há média de duração da negociação registrada na empresa, visto que o índice de conflitos é baixo e todo o seu processo de resolução tende a ser esclarecido no mesmo dia, exceto quando envolve decisões de superiores.

Nesta perspectiva, o conflito é considerado um fenômeno inerente às relações interpessoais e ao contexto organizacional, apresentando significados positivos ou negativos, de acordo com a estratégia de resolução utilizada pelos gerentes.

Isso evidencia a necessidade do trabalho ser realizado em equipe, visto que seus supervisores devem traçar diretrizes comuns para se atingir os objetivos desejados, mesmo que cada um defenda seu ponto de vista ou realize o trabalho da sua maneira. Assim, ter clareza da missão da instituição e dos objetivos comuns da equipe são aspectos, dentre outros, fundamentais para se reduzir os conflitos organizacionais.

Considerações finais

A proposta desta pesquisa foi resolver/amenizar conflitos organizacionais de modo a contribuir para projetos bem-sucedidos na área de TI e aumentar a produtividade e relações positivas de trabalho.

A sistematização das informações apresentadas neste artigo favorecem o entendimento das causas e efeitos dos conflitos e a importância em administrá-los e solucioná-los por meio de táticas de negociação para as situações distintas.

A análise geral dos resultados obtidos na pesquisa propõe como sugestão de intervenção na negociação e gestão de conflitos:

- Identificar os tipos de conflitos (intrapessoais, interpessoais, intergrupais e interorganizacionais);
- Monitorar o ambiente de trabalho;
- Investigar a situação;
- Buscar identificar e conhecer quais são as partes envolvidas, qual é o objeto e o contexto da negociação;
- Planejar e se preparar, pois o planejamento proporciona ao negociador uma visão mais clara do cenário que irá encontrar;
- Elaborar uma tática para cada tipo de situação objetivando acordos que satisfaçam todas as partes envolvidas.

Essa pesquisa não permite do ponto de vista científico, generalização dos resultados por se tratar de projetos de TI de uma empresa de prestação de serviços, no entanto, discursos importantes foram revelados por meio do questionário, o que mostra a necessidade de se desenvolver outros estudos abordando a temática das relações interpessoais e, especialmente, do conflito e da negociação nas organizações dessa área.

Consequentemente, a conduta a ser utilizada pelo gestor diante de uma situação conflituosa, vai depender da sua postura enquanto gerente, das suas habilidades pessoais no processo de negociação e da utilização da estratégia mais adequada para solucionar ou reduzir os conflitos que acontecem no ambiente organizacional, pois cabe a ele entender claramente como ocorrem as interações sob sua responsabilidade, elaborar métodos de motivação e metas para sua equipe e que atendam aos interesses de todos os *stakeholders*.

O presente trabalho contribui para a ampliação/reflexão do conhecimento na área de gestão de projetos.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, A. A. de. **Gestão de Conflitos e Técnicas de Negociação**. 2008. Disponível em: < <http://www.marketing500.com.br> >. Acesso em: 26 set. 2013.

CARVALHAL, E. do et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CARVALHAL, E. do. **Negociação: fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2011.

CHALVIN, D.; EYSSETTE, F. **Como resolver os pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa: dicas do melhor negociador do mundo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

MALDONADO, M. T. **O bom conflito**. São Paulo: Integrare, 2008.

PMBOK GUIDE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 4 ed. Filadélfia: Project Management Institute, 2008.