



Gerenciamento de Conflitos e Técnicas de Negociação Aplicáveis em Projetos

ANJOS Raphaela Fabiana Monteiro Corrêa Teixeira dos

Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI - UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 27 Nov 2018

Revisão: 03 Dez 2018

Aprovação: 11 Dez 2018

Palavras-chave:

Liderança

Conflito

Negociação

Resumo:

Quando ouvimos a palavra conflito ou quando nos deparamos com uma situação de conflito, a tendência natural do ser humano é pensar em algo negativo e que deve ser evitado. Os projetos são feitos por pessoas que, por sua vez, pensam, agem, têm expectativas, objetivos pessoais e personalidades diferentes. É praticamente impossível trabalhar em projetos onde os conflitos não se manifestam. Porém, um bom líder deve possuir habilidades para identificar quando um conflito pode ser utilizado a favor do projeto, fazendo com que os envolvidos consigam expor suas ideias de forma organizada, sendo capaz de aumentar a confiança e engajamento da equipe, além de, em algumas situações, fazer com que os envolvidos descubram habilidades que não sabiam que possuíam. O objetivo deste artigo é demonstrar técnicas de gerenciamento de conflitos, identificando seu surgimento, estágios, partes do conflito, além de técnicas, estratégias e habilidades de negociação para que o conflito se torne aliado da melhoria e mudança, trazendo crescimento e sucesso para o projeto e para a organização.

1. Introdução

Conflito pode ser definido como falta de entendimento grave ou oposição violenta entre duas ou mais partes; discussão veemente ou acalorada; encontro de coisas que se opõem ou divergem [1]. Faz parte da vida do ser humano, principalmente quando se trata de trabalhos onde o esforço colaborativo seja requerido.

Em projetos, assim como no dia a dia, os conflitos são praticamente inevitáveis e podemos enxergá-los de duas formas: como algo negativo ou prejudicial, que deve ser evitado a qualquer custo ou algo que trará benefícios ao projeto, que pode agregar conhecimento e enriquecimento. Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder em

tais momentos. Na diferença em se tratar o

conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia de progresso.

No Guia PMBOK® [2], o gerenciamento de conflitos é citado na lista de técnicas e ferramentas nos seguintes processos: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto; Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto; Desenvolver a Equipe; Gerenciar a Equipe; Gerenciar as Comunicações e Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas.

O papel de analisar o conflito e como lidar com ele é desempenhado pelo gerente de projetos que, através de técnicas que serão vistas nesse artigo, tentará conduzir de maneira produtiva a solução do mesmo.

2. Liderança

Uma das principais características de um gerente de projetos, relacionada a resolução de conflitos, é a sua capacidade de liderar.

Uma pesquisa efetuada pelo PMI indica que em um mercado global, cada vez mais competitivo, as organizações procuram habilidades adicionais de liderança e inteligência de negócios. Várias organizações acreditam que essas competências podem apoiar objetivos estratégicos de longo alcance e, para ter máxima eficácia, os gerentes de projetos precisam ter equilíbrio em três conjuntos de habilidades (Triângulo de Talentos do PMI, figura 1): gerenciamento de projetos técnico, gerenciamento estratégico e de negócios e liderança [2].

Figura 1 – Triângulo de Talentos do PMI®



Fonte: PMI, 2017 [2]

2.1 Habilidades de liderança

As habilidades de liderança envolvem a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe. Essas habilidades podem incluir a demonstração de capacidades essenciais como negociação, resiliência, comunicação, resolução de problemas, pensamento crítico e habilidades interpessoais.

Os projetos tornam-se cada vez mais complexos, com mais e mais empresas executando suas estratégias através de projetos. O gerenciamento de projetos é mais do que apenas trabalhar com números, modelos, tabelas, gráficos e sistemas de computação. O denominador

comum em todos os projetos são as pessoas. Uma grande parte do papel do gerente de projetos envolve lidar com pessoas, esse deve estudar os comportamentos e as motivações das pessoas, deve se esforçar para ser um bom líder porque a liderança é crucial para o sucesso dos projetos nas organizações. O gerente de projetos aplica suas habilidades e qualidades de liderança trabalhando com todas as partes interessadas, incluindo a equipe do projeto, a equipe da diretoria e os patrocinadores do projeto [2].

2.2 Habilidade de gerenciar conflitos

Ainda de acordo com o Guia PMBOK®, umas das qualidades e habilidades do gerente de projetos, no seu papel de líder, relacionadas ao gerenciamento de conflitos, incluem:

- Construção de confiança;
- Solução de preocupações;
- Busca de consenso;
- Balanceamento de metas concorrentes e opostas;
- Aplicação de habilidades de persuasão, negociação, compromisso e resolução de conflitos;
- Desenvolvimento e cultivo de redes pessoais e profissionais;
- Tomada de uma visão de longo prazo de que os relacionamentos são tão importantes quanto o projeto; e
- Desenvolver e aplicar constantemente a perspicácia política.

2.3 Gestão baseada em conflitos

Um líder deve sempre evitar que um conflito ocorra? Nem sempre. Olhando pelo lado em que um conflito pode trazer resultados positivos para um projeto, agregando conhecimento e enriquecimento, uma forma de liderança um tanto diferente, estimula o atrito entre membros de uma equipe, visando maior produtividade e aumento da concentração nas atividades exercidas.

Segundo o *coaching* Luis Fernandes, diretor da LPH Solutions, essa é uma ótima técnica para ocupações que precisam de equipes trabalhando em sintonia e cooperação [3].

Embora pareça contraditório, o objetivo de criar relações mais transparentes e transformar a resolução de problemas em rotina é alcançado.

Trabalhar em equipe exige comprometimento e confiança entre os envolvidos. Estimular os indivíduos a dizer o que pensam e criticar atitudes dos colegas podem gerar conflitos que, num primeiro momento, podem parecer ruins, mas no longo prazo aumentam a confiança e engajamento da equipe.

O líder deve estar atento ao momento certo para aplicar a técnica e é fundamental que os conflitos ocorram de forma organizada. Os participantes jamais devem se sentir sob ataque [4].

De acordo com o Guia PMBOK®, um gerenciamento de conflitos bem-sucedido resulta em maior produtividade e em relacionamentos de trabalho positivos. Quando bem gerenciadas, as diferenças de opinião podem resultar em aumento da criatividade e melhoria no processo decisório [2].

3. Conflitos

Os conflitos fazem parte do cotidiano do ser humano. Nos projetos, as diferenças de opiniões, personalidade, recursos escassos, prioridade de cronograma, estilo de trabalho pessoal e até mesmo diferenças culturais podem desencadear conflitos, que irão exigir do gerente de projetos habilidades de negociação e gerenciamento de conflitos.

O conflito pode ocorrer entre duas pessoas, dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo, todo mundo com todo mundo, enfim, onde houver divergência de ideias, interesses ou necessidades.

Algumas causas do desencadeamento de conflitos nos projetos podem ser devido a [5]:

- Diferença de personalidade;
- Existência de atividades interdependentes do trabalho;
- Objetivos, metas diferentes;
- Recursos compartilhados;
- Diferenças de informação e percepção (comunicação ineficaz);

Os conflitos podem ser construtivos quando ajudam a desenvolver uma discussão em busca de solução de um problema existente, onde todos os

envolvidos possam expor suas ideias de forma organizada, podendo, inclusive, fazer com que as pessoas descubram habilidades que possuem e ainda não haviam manifestado. Por outro lado, pode ser nocivo caso gere desavenças, rompimento de relacionamentos, enfoque nas posições e desprezo pelas necessidades de negociação.

O gerente de projeto deve estar atento quando conflitos não ocorrem, isso não é indicador de bom andamento no projeto. A falta de conflito pode mascarar o não entendimento do escopo ou objetivo do projeto, pode ser sinal de desinteresse ou falta de engajamento das partes interessadas.

3.1 Tipos de conflito

Para melhor lidar com o conflito, o gerente de projeto precisa saber identificar os tipos de conflito e como ocorrem.

Berg [6] defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir.

Conflito pessoal: é como a pessoa lida consigo mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo e reflete num abismo entre o que se diz e faz ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.

Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.) e intergrupar (dissensão entre áreas, setores diferentes).

Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, mas sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Já para Burbridge e Burbridge [7], existem dois tipos de conflitos, o interno e externo.

Conflito interno é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois

as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa e a maior parte dos custos é oculta.

O conflito externo em geral é mais facilmente identificado e tem o custo mais fácil de ser medido. Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

3.2 As Partes de um conflito

Para que se possa identificar o ponto focal do conflito, planejar sua negociação e conduzi-lo à melhor resolução é importante que as partes envolvidas estejam bem definidas.

De acordo com Silva [8], as partes de um conflito são:

Primeira Parte: é aquela que inicia um conflito e o institui em termos legais.

Segunda Parte: é a oponente da primeira. Consiste na parte afetada. É a segunda parte que estabelece a existência de um conflito, ao assumir suas implicações, considerando as ações da primeira parte.

Terceira Parte: são aqueles que estão fora do processo de formação do conflito entre a primeira e a segunda parte, mas que de alguma forma estarão envolvidos em algum momento no processo de resolução de conflitos. Geralmente consistem em gestores ou árbitros e mediadores.

Parte Intermediária Direta: faz parte do conflito e muitas vezes constitui a equipe técnica, ou seja, é composta por aqueles que buscam e geram as informações para constituir a resolução dos conflitos.

Parte Intermediária Indireta: não faz parte do conflito, mas é afetada indiretamente através dos resultados da negociação.

3.3. Os cinco estágios do conflito

Para Robbins [9], o conflito nasce da diferença de ideias, quando um indivíduo percebe que alguém pode afetá-lo de alguma forma significativa e pode ser dividido em cinco estágios conforme abaixo:

Estágio I: Oposição Potencial ou Incompatibilidade. A comunicação pode ser fonte de compreensão errônea, causadora de discussões

e desentendimentos. Pode ser ocasionada por diferentes treinamentos, percepções seletivas ou até mesmo pela falta de informações sobre seus pares. Isso interfere diretamente na estrutura, uma vez que atribuições podem ser causadoras de problemas de comunicação, sendo assim, grande causadora de conflitos internos, principalmente no que tange a atribuições. Além disso, também existem as variáveis pessoais onde a própria empatia gera discórdia e pré-julgamentos. Cada indivíduo possui uma personalidade diferente e este já é motivo o suficiente para geração de um conflito:

Comunicação: As diferentes formas de expressar a mesma informação fazem diferença no processo de comunicação. O canal de comunicação utilizado é de extrema importância, mas que não evita ruídos nas comunicações. O ruído no canal de comunicação é obstáculo para uma boa comunicação e potencial fator de conflito. Evidências comprovam que o excesso ou a falta de comunicação aumentam os problemas relacionados aos conflitos. O canal escolhido para a comunicação pode estimular a oposição e os conflitos. O processo utilizado para filtrar a informação quando passada por várias pessoas causa ruído na comunicação, pois cada pessoa envia juntamente com a informação, sua percepção pessoal [9,10].

Estrutura: Conflitos de natureza estrutural incluem variáveis como tamanho, grau de especialização nas tarefas delegadas aos membros do grupo, clareza de jurisdição, sistema de recompensa e o grau de dependência entre os grupos. Quanto maior o tamanho do grupo e sua especialidade em suas atividades, maior a probabilidade de conflitos. Grupos dentro de uma organização tendem a ter metas diferentes e competentes aos seus respectivos departamentos. Isto causa conflito, pois a equipe de vendas é determinada a maior quantidade de vendas possíveis para alcançar a meta. Em contrapartida, ao departamento de crédito e cobrança lhe é cabível relações que garantam a empresa relações saudáveis, evitando clientes que tem histórico de mal pagadores [10,11].

Variáveis pessoais: Às vezes, conhecendo ou não uma pessoa, infelizmente tem-se uma incompatibilidade de personalidade, ou seja, você não gosta da pessoa sem qualquer razão aparente. Isto é uma fonte potencial de conflito, pois

qualquer que seja a mensagem, a mesma será entendida como conflitante. Esta ação se dá devido a variáveis pessoais, como os valores de cada pessoa, as características de personalidade e individualidade de cada pessoa.

Estágio II: Cognição e Personalização. Sentimento é a palavra que define este estágio. O conflito entre duas partes não interfere no sentimento que uma sente pela outra. A maneira como o conflito é definido vai acabar determinando as consequências que ele pode acarretar. Os sentimentos positivos fazem com que se tenha uma visão mais ampla da situação criando assim uma solução mais inovadora e precisa para os conflitos.

Estágio III: Intenções. Por definição, intenção é aquilo que se pretende fazer, realizar por um propósito. A intenção trafega tenuemente entre o comportamento e as emoções, e através de sua interferência o ser humano é capaz de perceber como um outro poderá agir. Pode ser confundida e nem sempre trazer bons resultados. É dividida primariamente em duas intenções, as primárias, onde há cooperação (onde uma das partes tenta satisfazer a outra) e a afirmação (onde uma das partes tenta satisfazer sua própria vontade). Na administração dos conflitos são utilizadas basicamente cinco subdivisões de intenções [12].

Competir (intenção afirmativa): é a busca da satisfação própria, onde há necessidade de obtenção de suas metas em detrimento dos objetivos dos outros [11];

Colaborar (intenções afirmativa e cooperativa): é a busca do resultado mútuo. Quando ambas as partes trabalham por um mesmo ideal, colaborando umas com as outras.

Evitar (intenções não afirmativas e não cooperativas): evitar o contato com a pessoa que lhe causará o conflito é a melhor solução.

Acomodar-se (intenções não afirmativas e cooperativas): para evitar o conflito uma das partes é capaz de se sacrificar, mantendo os interesses da outra em primeiro lugar.

Conceder (entre as duas dimensões): nesta intenção não há vencedores ou vencidos. Ambos abriam mão de algo, havendo assim um compartilhamento. A satisfação de ambas as partes, no geral, é parcial.

Estágio IV: Comportamento. É um dos principais pontos no Processo do Conflito, pois é ele quem determina o quão intenso é o conflito

entre as pessoas, podendo ser disfuncional ou funcional, ou seja, um patamar mais alto ou mais baixo de discussões em grupo ou entre duas pessoas. O termômetro para medir o nível de conflito segue no quadro de Continuum abaixo (Figura 2) [9]:

Figura 2 – Quadro Continuum

Conflito aniquilador		Esforços explícitos p/destruir a outra parte
		Agressão física
		Ameaças e ultimatoss
		Ataques verbais
		Questionamento explícito ou desafios
		Desacordos ou mal-entendidos
Nenhum conflito		

Fonte: ROBBINS (2005, p. 384) [9]

É ele quem determina o grau de interação e ação entre as partes numa discussão ou questionamentos e é o que determina o início de uma guerra, por exemplo. Quanto maior o grau Continuum, mais intenso é o grau de conflito, da mesma forma que quanto mais baixo, ocorre a inexistência de conflitos que poderão ser guiados pela administração de conflitos [12].

Estágio V: Consequências. As consequências de um conflito podem ser positivas, voltada para o crescimento e amadurecimento de um grupo, mas ao mesmo tempo poderá contribuir prejudicialmente um grupo. Um termômetro para medir o grau de complexidade do conflito em um grupo, como citado, pode ser funcional ou disfuncional [13].

Consequências funcionais: Contribuem de forma positiva para o crescimento do grupo, voltado para as atividades ou processos e nunca para um indivíduo ou relacionamento. Atualmente, torna-se importante no desenvolvimento de uma empresa e está presente nas diversidades propostas nas contratações da companhia. Personalidades diferentes com os mesmos objetivos em comum: o crescimento da empresa, melhoria dos processos e desenvolvimento das equipes. No passado, funcionários e diretores tendiam a ser ouvintes e executores de tarefas, o termo utilizado no resumo, os típicos “burrinhos de presépios” que apenas defendiam ideias prontas e decisões já formadas. Atualmente, no mundo globalizado em que vivemos, pessoas mais determinadas a se

destacar em diversos pontos para desenvolvimento e trajetória em uma empresa são mais participativas, provocando em demais colegas, áreas e procedimentos uma necessidade de melhoria e revolução constante. A consequência funcional faz com que o grupo cresça e amadureça, trazendo resultados eficazes e otimizações de processos para as empresas. Tendem a ser mais abertos, expressivos e inovadores, carregando também ideias inovadoras que provocam a curiosidade e puxam a fila de outros participantes [13,14].

Consequências disfuncionais: não trazem benefícios para o grupo, não visam o bem comum da companhia ou grupo, sendo autodestrutivas, visando a chamada “feira de vaidades” onde o egocentrismo fala mais alto. Não é produtivo e o único beneficiado é o próprio ego particular [15].

3.4 Administração de conflitos

Quando se estiver administrando um conflito, de acordo com Neto, é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, dentre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos [16].

A respeito da administração de conflitos, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que: “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos” [17].

Para isso, o gestor tem a sua disposição três abordagens para administrar conflitos, sendo elas, conforme Chiavenato [17]:

Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.

Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta

entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.

Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Berg [6] afirma ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e se servir das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge [7], por esta razão o gerente de projeto precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto, o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

3.5 Efeitos do conflito

Os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos, esse resultado depende de diversos fatores, desde o motivo do conflito até mesmo a forma como foi tratado.

Chiavenato [17] destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, conforme a seguir:

Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal e, por vezes, é chamada atenção para problemas

existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.

Efeitos negativos: o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudicam tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

De acordo com Burbridge e Burbridge [7], os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito [18].

Evidencia-se que os conflitos interferem sim no funcionamento das organizações e projetos, resta então identificar se essa interferência é favorável ou não às atividades, estimulando as situações onde as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e mitigando aquelas onde as consequências serão restritas aos custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

4. Negociação

Para ACUFF (1993, p.21): “a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidade” [19].

Em projetos, os gerentes precisam ter a habilidade para negociar prazos, aquisições, mobilização de recursos humanos, dentre outros, sendo a negociação uma das habilidades fundamentais para o gerente no gerenciamento de conflitos.

O processo de negociação, constitui-se de três variáveis básicas: poder, tempo e informação, de acordo com Martinelli e Almeida [20]. Porém,

nem sempre essas variáveis aparecerão juntas e, conforme a situação, cabe ao indivíduo, no caso de projetos, o gerente de projetos ou uma parte interessada, explorá-las para aproveitar as oportunidades surgidas.

O poder pode ser definido como a habilidade de um ator conseguir de um outro ator aquilo que ele deseja [21]. Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder [20]. A dinâmica do poder é um fator importante a ser considerado, pois ela permite uma visão de como a estrutura do canal pode influenciar a performance da negociação.

A variável tempo, deve ser cuidadosamente analisada, verificando-se como ela afeta o processo e transformando-o em ponto de apoio para projetar o negócio e alcançar a satisfação dos envolvidos. Além disso, o tempo pode ser um fator de pressão e limitação ao processo de negociação. Percebe-se que, conforme os prazos vão se esgotando, maior é a pressão do tempo, podendo gerar concessões para o fechamento do acordo [20].

A informação, diz respeito ao ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo [22]. Identificada como conhecimento ou instrução que um indivíduo ou grupo obtém através de diversas fontes, essa variável é importantíssima para o sucesso da negociação. Quanto mais informações confiáveis as partes têm, mais distante se fica de um resultado inesperado.

A obtenção de um resultado de sucesso em uma negociação não significa necessariamente obter um “sim”. A negociação vai além, pois busca, principalmente, a obtenção de interesses mútuos.

Quando se fala que uma negociação é um processo, a característica intrínseca é que ela acontece em partes bem definidas. Observe que a negociação não busca apenas o resultado positivo para uma das partes, mas sim para todas as envolvidas.

Por ser concebida como um processo, é necessário ter a clareza do objeto da negociação e saber de onde extrair informações para seu adequado planejamento e condução.

Sendo assim, podemos entender que as partes envolvidas na negociação precisam ter

consciência de que foram ouvidas, puderam expor seus argumentos, ponderaram seus diferentes pontos de vista, pois conviverão com uma solução consensuada.

4.1 Características do Negociador

Fisher [23] assim define o perfil ideal de um negociador: firme, amistoso e criativo. E, para que uma negociação seja eficiente, todo negociador deve ter como habilidade uma comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final.

CASSE (1995, p.60), citado por MARTINELLI e ALMEIDA (1998, p.28-29), identifica alguns perfis de negociadores [20]:

Negociador Efetivo:

- Conhece detalhadamente os fatos e os explora;
- Utiliza-se de um planejamento rigoroso e documenta todas as declarações feitas durante a negociação;
- Responde aos questionamentos para esclarecer pontos duvidosos e ainda fornece informações complementares;
- É preciso nas informações cedidas.

O negociador efetivo mantém o foco na pesquisa e comunicação. Podem parecer insensíveis às reações emocionais da outra parte. Sendo assim, podem perder detalhes importantes em uma negociação, por mais informações que possuam.

Negociador Analítico: é o mais lógico e racional. Apega-se aos acontecimentos, muitas vezes mostrando-se frio e pouco comunicativo. Procura ter sempre certeza de que a estratégia planejada está sendo implementada corretamente. Sua estratégia pode ser adaptada, se for necessário, mas o analítico geralmente negocia a agenda da reunião estabelecendo as regras da mesma. É questionador e faz perguntas à outra parte com o intuito de deixar clara a racionalidade da sua posição. O lado negativo do negociador analítico é que ele busca demasiadamente

argumentos e contra-argumentos, fazendo com que ele perca o foco inicial da negociação, isto porque a lógica não é a única resposta das negociações.

Negociador Relativo:

- Facilita as relações entre os membros dos grupos de negociação;
- Estabelece boas relações com as partes;
- É sensível às reações dos negociadores;
- Examina as fraquezas do oponente.

Os relativos são os tipos mais calorosos de negociadores, sempre simpáticos, pacientes e otimistas. Entretanto, não estabelece claramente seus objetivos e acabam perdendo o foco da negociação por se envolverem demasiadamente com o lado humano. Perdem a visão da estratégia traçada podendo inclusive, revelar informações vitais.

4.2 Habilidades do Negociador

Para que a negociação seja efetiva é importante que o negociador apresente determinadas habilidades [20], descritas a seguir:

- Concentrar-se nas ideias: não deixar que a negociação seja levada para aspectos pessoais, mostrando às pessoas o quanto estão erradas. O ponto de vista de cada um deve ser colocado como uma oportunidade de reflexão e de revisão de opiniões e não como um choque de posições;
- Discutir as proposições: centrar a discussão em aspectos realmente relevantes, não se apegando a casos e situações episódicas, que normalmente caracterizam-se por visões muito particulares;
- Proporcionar alternativas à outra parte: não se deve tentar deixar o adversário sem alternativas e sim buscar o máximo de alternativas que possam satisfazê-lo;
- Ter objetividade no equacionamento dos problemas: é fundamental para que os problemas sejam equacionados da melhor maneira possível e com efetividade para se buscar a solução mais adequada;
- Apresentar propostas concretas: tudo o que é discutido deve ser apresentado em forma de conclusão, evitando mal-entendidos;

- Saber falar e ouvir: saber falar é tão importante quanto saber ouvir;
- Colocar-se no lugar da outra parte: essa atitude ajuda a compreender melhor a outra parte em suas necessidades e problemas;
- Ter consciência de que se negocia o tempo todo: a negociação é o resultado de um investimento constante em educação gerencial;
- Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas: isso exige ter conhecimentos sobre as pessoas em termos das suas reações, maneiras de agir e de pensar;
- Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses: isso exige colocar os interesses da organização acima dos pessoais, tendo uma postura ética perante a empresa;
- Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo: exigir um relacionamento a longo prazo.

4.3 Etapas da Negociação

Conforme já descrito, a negociação é um processo, sendo assim, pode-se definir algumas etapas para sua condução, porém nem sempre todas precisam ser utilizadas, o importante é entender que estas etapas ajudam a sistematizar e controlar o processo [24].

São elas:

- Preparação: estabelecer objetivos que devem ser alcançados e os que a realidade permitirá atingir. Para isso é preciso refletir sobre o comportamento do outro negociador.
- Abertura: criar um clima de abertura, reduzindo a tensão. Deixar claro os benefícios esperados do trabalho conjunto.
- Exploração: ser objetivo. Estabelecer uma reciprocidade psicológica, em que as pessoas tendem a tratar os outros da mesma forma que são tratadas.
- Apresentação: devem-se colocar claramente os objetivos e expectativas iniciais de ambas as partes.
- Clarificação: devemos considerar as objeções levantadas como oportunidades para detalhar mais o objetivo. Assumir mais uma postura de ouvinte atento.
- Ação Final: é aqui que ocorre o fechamento do negócio. Se as etapas anteriores

foram bem desenvolvidas, essa etapa é facilitada. Não esquecer de oferecer opções de escolha para o outro negociador.

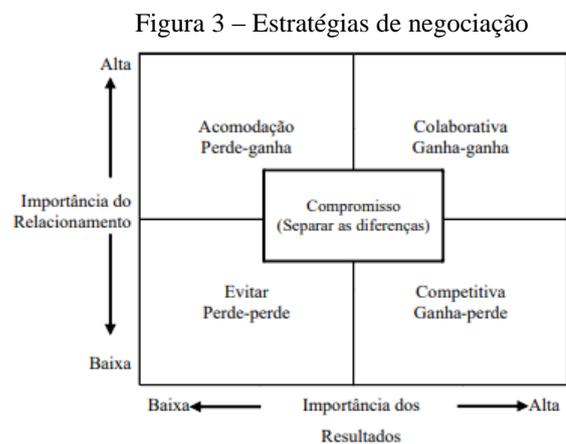
- Controle/Avaliação: é quando, já concluída a negociação e distante do outro negociador, verifica-se o “saldo” da negociação, os seus pontos positivos e negativos. Refletir sobre o que se passou é bom para não se cometer futuramente os mesmos erros. Poucos gerentes avaliam a negociação, porque não consideram a possibilidade de voltar a negociar com a mesma pessoa.

4.4 Estratégias de negociação

A estratégia indica o caminho para alcançar o sucesso na negociação. Para que essa tenha êxito é preciso conhecer o relacionamento entre as partes envolvidas.

A escolha da estratégia é um ponto importante no processo da negociação, pois é a base para garantir o sucesso esperado.

Lewicki, Hiam e Olander (1996) [25] sugerem cinco tipos de estratégias, nas quais destacam, tanto a importância nos resultados, como no relacionamento, de acordo com a figura 3.



Fonte: LEWICKI; HIAM; OLANDER (1996) [25]

A estratégia evitar, leva a negociação a um perde-perde, onde ambas as partes perdem. Geralmente é usada quando há pouca importância no relacionamento e nos resultados. Neste caso, o negociador se retira da negociação ativa ou a evita por completo por motivos, por exemplo, de custos ou por considerar a negociação perda de tempo.

A estratégia acomodação considera o relacionamento mais importante que o resultado, ocasionando o perde-ganha, onde o negociador abre mão do resultado a favor do relacionamento. Pode-se usar essa estratégia visando um ganho maior da outra parte no futuro.

A estratégia competitiva é aquela em que o negociador visa o ganho a qualquer custo, caracterizando o modo ganha-perde. Como oposto do perde-ganha, nessa estratégia o relacionamento tem pouca importância. Normalmente é utilizada por negociadores preocupados exclusivamente com a competitividade.

A estratégia colaborativa valoriza tanto o resultado quando o relacionamento, levando a negociação ao ganha-ganha. Mesmo que o foco seja o resultado, a preservação do relacionamento tem grande importância na negociação e procura atender às necessidades de ambas as partes.

A estratégia do compromisso se assemelha ao ganha-ganha. É utilizada quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, porém querem atingir os resultados e preservar o relacionamento. Sendo assim, cada parte tende a ceder um pouco até chegarem ao acordo. Geralmente ocorre por pressão do tempo ou quando uma solução precisa ser definida rapidamente.

5. Conclusão

Neste artigo foram descritas técnicas de negociação e gerenciamento de conflitos aplicáveis tanto em projetos quanto para tomadas de decisões nas organizações.

Podemos explorar técnicas em que o conflito é desmistificado como algo ruim e como é possível atingir o sucesso quando o gerenciamento é feito de forma adequada, utilizando as ferramentas apropriadas para cada caso, transformando o conflito em um aliado ao crescimento e mudança.

5. Referências

[1] DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>> Acesso em: 14 de outubro de 2018

[2] Project Management Institute, 6ª Edição, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de

Projetos (Guia PMBOK), Newtown Square, PA, 2017.

[3] PAIVA, Duílio. Gerenciamento de Projetos focada em conflitos. Disponível em: <<https://pmkb.com.br/artigos/gerenciamento-de-projetos-focada-em-conflitos/>> Acesso em: 27 de outubro de 2018

[4] O GLOBO. Gestão a base de Conflitos. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/gestao-base-de-conflitos-14624484#ixzz3yG9HD3Ed>> Acesso em: 27 de outubro de 2018

[5] PORTAL DA EDUCAÇÃO. Gestão de Conflitos. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/gestao-de-conflitos/33284>> Acesso em: 14 de outubro de 2018

[6] BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012

[7] BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012

[8] COSTA, Cristiane. Conflito e Negociação. Disponível em: <https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConflitoNegocia_C_eoRDDI.pdf> Acesso em: 02 de novembro de 2018

[9] ROBBINS, Stephen P.. Comportamento Organizacional. [S.l.]: Pearson Prentice - Hall, 2005

[10] SOTO, R. Comportamento Organizacional, o impacto das emoções. [S.l.]: Thomson Learning

[11] BLIKSTEN, Izidoro. Técnicas de Comunicação escrita. [S.l.]: Editora Ática 22ª edição, 2006

[12] Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)

[13] J.Hall e M. S. Williams; A Comparison of Decision Making performances in Established an Ad-Hoc Groups, 1966

[14] I. L. Janis; Victims of Groupthink (Boston: Houghton Mifflin, 1977)

[15] M. Geyelin e E. Felsenthal; Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closute, Wall Street Journal, 31 de janeiro de 1994, p. B1

[16] NETO, Alvaro Francisco Fernandes. Gestão de conflitos. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005

[17] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

[18] McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. Análise Psicológica, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007

[19] ACUFF, F. L. How to negotiate anything with anyone anywhere around the world. New York: American Management Association, 1993

[20] MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998

[21] HOGARTH-SCOTT, S. Retailer-Supplier Partnerships: Hostages to Fortune or the Way

[22] MARTINELLI, D. P. Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002

[23] FISCHER, R. A Arte de Negociar. Seção: Alta Gerência. Emp: Univ. HSM Management, nov-dez 1997 – ano 1, Nº5. Forward for the Millennium?, British Food Journal, 101(9), 668-682. 1999

[24] SEBRAE. Negociação. Disponível em <http://vix.sebraees.com.br/es/manualempresario/pag_imp_man_emp.asp?cod_assunto=175&ds_assunto=Negocia%E7%E3o&cod_grupo=34> Acesso em: 04 de novembro de 2018

[25] LEWIKI, Roy; HIAM, Alexander; OLANDER, Karen. Think Before You Speak. John Wiley & Sons. 1996