

## **GERÊNCIA DE PROJETOS: GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS**

Saulo Portela Mota (\*)

### **RESUMO**

Em um mundo em transformação constante e cada vez mais acelerada, seguir fielmente os procedimentos recomendados pelo PMI, em sua publicação Guia PMBOK, não é suficiente, atualmente, para garantir o sucesso da execução de um projeto. A insegurança gerada por essas rápidas mudanças podem ocasionar conflitos destrutivos que, se não forem bem administrados, minarão todo o esforço de gerenciamento de um projeto. Este artigo tem como objetivo apresentar as melhores práticas para identificar focos de possíveis conflitos e seu gerenciamento para que tenha menor impacto e, se possível, tirar proveito deles.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Conflito, resolução, estratégia, resolvendo conflitos, negociador.

### **ABSTRACT**

In a world in constant transformation and each sped up time more, to faithful follow the procedures recommended for the PMI, in its publication PMBOK Guide, is not enough, currently, to guarantee the success of the execution of a project. The unreliability generated for these fast changes can cause destructive conflicts that, if well will not be managed, will mine the effort of management of a project all. This article has as objective to present best the practical ones to identify to focos of possible conflicts and its management so that it has minor impact and, if possible, to take off advantage of them.

### **KEYWORDS**

Conflict, resolution, strategy, deciding conflicts, negotiator.

---

(\*) MBA em Gerência de Projetos pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Graduado em Engenharia Civil, com habilitação em Cálculo Estrutural, pela Universidade Federal de Pernambuco. Analista Bancário no Banco do Nordeste do Brasil S/A.  
[spmota@yahoo.com](mailto:spmota@yahoo.com)

## 1. INTRODUÇÃO

É inerente à condição humana a existência de conflitos. Seja de ordem pessoal (íntimo) ou interpessoal, eles estão sempre presentes. Na gerência de projetos, como não poderia deixar de ser, eles estão presentes de forma bem peculiar e específica, sejam de maneira velada ou explícita. A não identificação de possíveis conflitos e/ou sua má administração podem ter impacto nas principais áreas subordinadas a essa gerência, repercutindo sobre os prazos, custos, escopo e qualidade.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre as principais causas e razões de conflitos enfrentados na gerência de projetos e as principais ferramentas utilizadas para administrá-los, minimizando-os ou mesmo dirimindo-os.

Na concepção de Dinsmore *et al* (2005), a possibilidade de se equalizar conflitos gerenciais no setor se pautaria por ações efetivas ligadas a retiradas de cunho estratégicas, simples acomodação, negociações alternativas, imperativas e unilaterais imposições de força, colaboração de nível consensual entre os integrantes ou a solução da questão através de alternativas grupais adequadas.

Por outro lado, o Guia PMBOK (2008:240), expandindo as escassas informações contidas na edição de 2004, não divergiu nem tampouco acrescentou outras particularidades que confirmasse e aperfeiçoasse esse tema, praticamente reproduzindo sucintamente a instrução presente em Dinsmore .

O fato é que a mera justaposição de fatores definidos como básicos na delimitação de fenômenos conflituosos no gerenciamento de projetos não excluem necessariamente a necessidade de uma reflexão mais aprofundada, permitindo melhor e maior análise, de forma a conjugar os pontos de vistas técnicos já consagrados à insinuação de se poder aperfeiçoá-los, razão pela qual a presente proposta deste artigo.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Administrar conflitos é, sem dúvida, a atividade mais desgastante e complexa que um gerente de projetos pode assumir. Num conflito, além das causas que se apresentam visíveis, pode haver outros de cunho pessoal e íntimo que se soma às aparentes, se alimentado mutuamente.

Talvez a explicação para a origem dos conflitos esteja na bíblia. Segundo as escrituras sagradas, o homem foi feito a imagem e semelhança de Deus. Esse

dom divino, presente em cada ser humano, leva-o a querer expressar esse poder criativo segundo seu ponto de vista. Quando as situações são desfavoráveis à consecução dos objetivos desejados, surgem os conflitos.

Segundo Chiavenato (2010), o nível de gravidade de um conflito pode ser enquadrado em uma das três formas, cada um delas apresentando níveis crescentes de envolvimento emocional e cognitivo dos envolvidos:

- 1) **Conflito percebido ou latente:** ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos demais participantes. Nele as partes percebem um potencial de consequências graves que poderão impedir a consecução dos objetivos desejados;
- 2) **Conflito experienciado ou velado:** ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
- 3) **Conflito manifestado ou aberto:** quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Quando o conflito está em sua fase manifestada ou aberta, segundo classificação supra, é importante que o gerente de projeto identifique essa ocorrência e tome iniciativa para tentar controlar a situação, evitando que ela se torne destrutiva. Dependendo do estágio em que esteja e da habilidade do gerente, é possível dirimir o conflito e torná-lo um fator favorável ao ambiente de trabalho. Hodgson (1996, *apud* Martinelli *et al*, 2009) apresenta um modelo bastante esclarecedor dos níveis crescentes que um conflito aberto pode atingir; são eles:

- *Nível 1 - Discussão:* é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
- *Nível 2 - Debate:* neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;
- *Nível 3 - Façanhas:* as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida;
- *Nível 4 - Imagens fixas:* são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de

preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

- *Nível 5 - Loss of face (“ficar com a cara no chão”)*: trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- *Nível 6 - Estratégias*: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;
- *Nível 7 - Falta de humanidade*: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de humanidade;
- *Nível 8 - Ataque de nervos*: nesta fase, a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
- *Nível 9 - Ataques generalizados*: neste nível chega-se a um estágio limite e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

### **3 SITUAÇÕES QUE LEVAM AO CONFLITO**

Para administrar um ambiente de trabalho em conflito, é necessário entender as condições que deram origem ao conflito. A sua solvência passa pela compreensão dessas condições antecedentes.

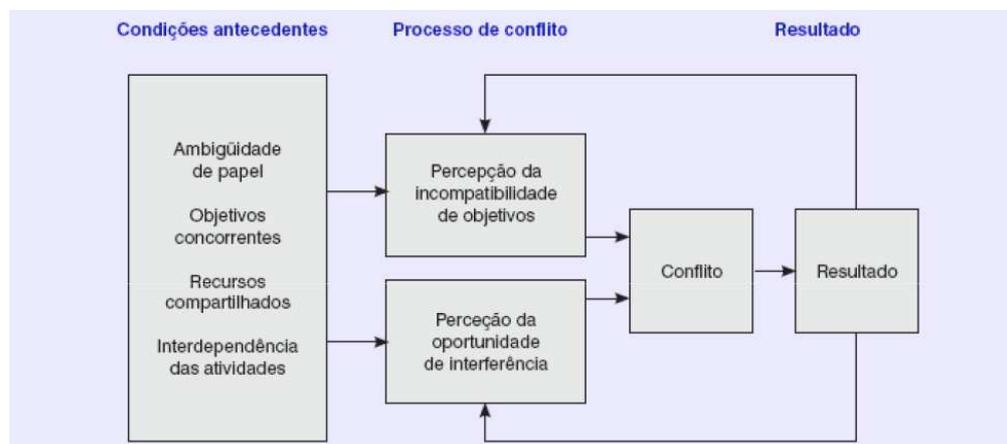
Segundo Chiavenato (2010), nas organizações existem basicamente quatro condições antecedentes dos conflitos:

- 1) *Ambiguidade de papel*: a ambiguidade de papel ocorre, por exemplo, quando o indivíduo passa a desempenhar ações e atividades não apropriadas ou especificadas para a sua função, notadamente quando estas atividades estão aquém do seu potencial. A ambiguidade de papéis pode predispor aos conflitos por dois aspectos: em virtude da

frustração do profissional em estar desempenhando atividades incompatíveis com as expectativas da sua função; quando as atividades desempenhadas por um profissional deveriam estar sendo desempenhadas por outro, porém foram repassadas para o primeiro realizá-las, podendo gerar ciúmes, desconfianças ou preocupações no profissional preterido, predispondo a atritos, principalmente com quem está realizando as suas atribuições.

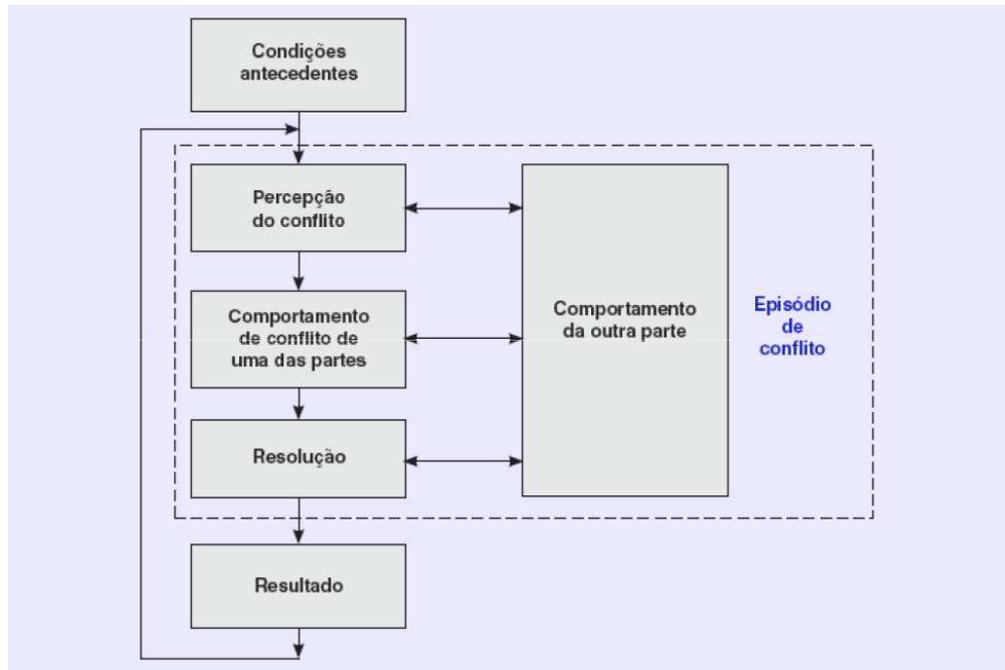
- 2) **Objetivos concorrentes:** com alto nível tecnológico que alcançamos, surgem especializações cada vez mais específicas. Essas especificidades trazem procedimentos cada vez mais complexos que criam linguagem própria, maneiras diversas de agir e pensar. Essa diversidade leva a objetivos diferentes e muitas vezes incompatíveis.
- 3) **Recursos compartilhados:** o compartilhamento de recursos (por exemplo, valores orçamentários, equipamentos, espaços e pessoal), principalmente quando são escassos, podem levar a disputas internas no grupo ou entre grupos, na organização, favorecendo ao surgimento de conflitos.
- 4) **Interdependência de atividades:** em uma organização, quanto maior seja a sua complexidade, maior tenderá a ser a relação de interdependência entre os profissionais e os grupos. Deste modo, para alcançar seus objetivos, cada profissional ou equipe depende do alcance dos objetivos e metas dos demais.

O esquema abaixo sintetiza as condições favoráveis à eclosão de controvérsias na visão de Chiavenato.



Fonte: Chiavenato (2010)

Uma vez instaladas essas condições em um ambiente organizacional, os seus participantes entram num processo dinâmico em que as reações negativas alimentam conflitos destrutivos, enquanto que, reações positivas, podem resolver o conflito e fortalecer o ambiente organizacional.



Fonte: Chiavenato (2010)

Episódio de conflito, como ilustrado acima, refere-se às etapas do processo em que as partes interagem conflituosamente como: a percepção do conflito, o comportamento de conflito de uma das partes, a resolução e o comportamento da outra parte. Por meio da análise destas etapas do processo, pode-se obter um entendimento melhor da natureza do comportamento de conflito.

Em Dinsmore et al (2005) temos algumas fontes potenciais de conflito em gerenciamento de projetos:

1. Prazo.
2. Prioridade do projeto.
3. Recursos (mão de obra).
4. Questões técnicas.
5. Procedimentos administrativos.
6. Choques de personalidade.
7. Custos

O mesmo autor apresenta em uma tabela, em ordem decrescente de relevância, as fontes de conflito em relação às fases do ciclo de vida dos projetos:

Iniciação	Planejamento	Execução	Encerramento
Prioridade do projeto	Prioridades do projeto	Prazos	Prazos
Proc. Administrativos	Prazos	Questões técnicas	Recursos
Prazos	Proc. Administrativos	Recursos	Choques de personalidade
Recursos	Questões técnicas	Prioridades do projeto	Prioridades do projeto
Custos	Recursos	Proc. Administrativos	Custos
Questões técnicas	Choques de personalidade	Custos	Questões técnicas
Choques de personalidade	Custos	Choques de personalidade	Proc. administrativos

Dinsmore *et al* (2005)

Por esses dados percebemos que choques de personalidade é um item pouco relevante como fonte de conflitos nas diversas fases. Apenas na fase de encerramento ele apresenta alguma importância. Os itens mais relevantes são aqueles que dependem da habilidade do gerente em negociar com os *stakeholders*: prioridade do projeto, prazos, recursos.

#### 4 NOVA PERCEPÇÃO SOBRE CONFLITOS

A atitude mais importante que um gerente de projetos deve ter em relação a conflitos é nunca encará-los de forma negativa. Embora possam causar eventuais problemas, eles também são oportunidades. A busca por soluções para os conflitos pode levar a se enxergar o mundo de maneira diferente, mais criativa e participativa.

Segundo pesquisas feitas por Weeks (1992, *apud* Martinelli *et al*, 2009) em seus seminários, as palavras mais frequentemente mencionadas quando se falava em conflito eram: combate, raiva, pânico, guerra, impasse, destruição, temor, erro, evitar, perda, controle, ódio, prejuízo, ruim, feito errado.

Para Martinelli *et al* (2009), essas citações supra são decorrentes da vivência humana em lidar com conflitos de maneira ineficaz, geralmente descambando em guerra, brigas ou discussões. Esse negativismo reduz a chance de lidar como eles efetivamente.

Segundo o mesmo autor supra, o conflito é decorrente da diversidade de percepções das pessoas, cada uma enxergando a mesma situação de ponto de vistas diverso. Para ele os conflitos não são negativos nem positivos, mas parte inevitável da evolução humana para um mundo mais desenvolvido.

A primeira atitude que se deve tomar para resolver um conflito é identificar o potencial positivo que existe na situação de discórdia. Martinelli *et al* (2009) cita quatro novas formas de se encarar um conflito:

- 1) Primeira percepção: mudar o entendimento do conflito como algo negativo, uma falha, erro ou limitação de ação. Na verdade o conflito decorre da diversidade de percepções dos relacionamentos. Cada um tem uma maneira de pensar e fazer escolhas sobre o que achar melhor. Encarar as situações adversas como um campo de batalha e os outros como adversários é uma forma segura de oprimir os envolvidos;
- 2) Segunda percepção: outro entendimento a ser mudado é enxergar o conflito como um campo de batalha com posições inegociáveis, bloqueando todo o processo de negociação que pode permitir novas realidades de conciliação e acordo;
- 3) Terceira percepção: outra percepção muito comum que precisa ser revista é como o conflito afeta o relacionamento com a outra parte. Muitos bons relacionamentos de bastante tempo podem ser abalados ou mesmo transformados em inimizades em um conflito. A forma certa de encarar um relacionamento em um conflito é que ele pode se tornar verdadeiro;
- 4) Quarta percepção: outra forma de encarar um conflito que precisa ser revista é a de rotular as partes envolvidas em títulos como certo ou errado, bom ou mau. Essa atitude contribui para tirar o foco da solução e cria animosidade.

Sempre que se buscar resolver um conflito, deve-se sempre ter em mente que o futuro do relacionamento está em jogo. Não se deve procurar “ganhar” na negociação nem levar vantagem sobre a outra parte. Como diz Martinelli *et al* (2009:65) “o enfoque da parceria no conflito focaliza tanto o conflito imediato quanto o relacionamento em geral”. Essa atitude pode levar a construir um relacionamento sólido e proveitoso para ambas as partes.

Para se atingir esse nível de habilidade na resolução de conflitos, a pessoa deve buscar o autoconhecimento. Conhecer as próprias tendências, padrões e crenças. Dessa forma poderá localizar as habilidades que precisa trabalhar a fim de alcançar essa meta.

## 5 ENFOQUES INEFICAZES DE RESOLUÇÃO

Segundo Weeks (1992, *apud* Martinelli *et al*, 2009) cinco enfoques de resolução de conflitos são bastante utilizados, porém com resultados ineficazes: o enfoque da conquista, o enfoque de se esquivar, o enfoque da barganha, o enfoque *bandaid* (ou de resolução rápida) e o enfoque do *role-player*.

### 5.1 ENFOQUE DA CONQUISTA

É um dos enfoques mais perniciosos ao estabelecimento de uma parceria. Nesse enfoque o conflito é visto como uma batalha que precisa ser vencida. O oponente é o adversário a ser derrotado, para mostrá-lo o quanto ele está errado.

Obviamente, este enfoque apresenta diversas desvantagens, tais como:

- a utilização do poder conquistado de maneira destrutiva;
- utilização do poder de maneira coerciva e dominadora para obter vantagem sobre o oponente;
- pode levar o conflitos a posições extremadas que dificultem a sua resolução;
- apresentar sempre um perdedor;
- não melhora em nada o relacionamento.

### 5.2 ENFOQUE DE SE ESQUIVAR

É um enfoque sedutor e complexo. Na natureza temos um animal que ilustra bem esse enfoque: o avestruz. Ele enterra a cabeça na areia para não enfrentar a situação, esperando que ela se resolva sozinha. Da mesma forma, nesse enfoque a pessoa acredita que a melhor forma de resolver o conflito não lida com ele, esperando que se resolva. É comumente usado por pessoas que evitam relacionamento com pessoas de ideias, valores e estilo de vida diferentes. Outras pessoas que o utilizam são as que não têm confiança em si mesma para resolver o conflito.

Esse tipo de enfoque tem as seguintes desvantagens:

- perder oportunidades de crescimento pessoal;
- o fato de não se enfrentar os problemas efetivamente existentes;

- as frustrações são geralmente extremadas e as percepções equivocadas não são esclarecidas;
- perde-se no conflito a oportunidade de utilizar a situação para aprendizado e crescimento pessoal, tirando a possibilidade de melhoria no relacionamento.

### **5.3 ENFOQUE DA BARGANHA**

Nesse enfoque a resolução do conflito é encarada como um jogo, em que as partes envolvidas negociam quanto cada uma vai ceder. O sucesso da negociação é medido em função de quanto cada parte cede. Apesar de aparentemente ser o mais adequado, muitas vezes resultam em ajustes não adequados.

Este enfoque tem as seguintes desvantagens:

- focar nas solicitações da outra parte, deixando de lado as reais necessidades, valores, percepções e sentimentos das pessoas envolvidas;
- quem tem mais poder de coerção utiliza para fazer a outra parte desistir, prejudicando uma boa resolução para todos;
- como cada parte procura levar vantagem, frequentemente são feitos cada vez pedidos mais absurdos, derivados de outros já aceitos;
- frequentemente são ocultos as reais necessidades e interesses envolvidos no conflito.

### **5.4 ENFOQUE *BAINDAID* (OU DE RESOLUÇÃO RÁPIDA)**

Raramente trás bons resultados. É utilizado quando as pessoas se sentem desconfortáveis com o conflito e buscam uma solução rápida que possam conseguir.

Os pontos negativos desse enfoque são:

- normalmente cria a ilusão de que o conflito foi resolvido, podendo provocar conflitos ainda maiores;
- normalmente perde-se a confiança na resolução do conflito;
- embora raramente resolva efetivamente o conflito, premia temporariamente quem busca um acordo rápido;

- as partes envolvidas perdem a oportunidade de se enriquecerem com a experiência de uma boa negociação, não podendo utilizar a experiência em conflitos futuros.

### **5.5 ENFOQUE DO *ROLE-PLAYER***

Quando as pessoas lidam com os conflitos de modo que dependam de papéis para determinar o resultado, elas podem estar entrando em uma armadilha. Num conflito, quando as pessoas agem de acordo com seus papéis, as que têm papéis de menor status ou poder estarão fracamente em desvantagem. Embora existam muitas situações nas quais as pessoas devam tomar decisões e lidar com questões utilizando as responsabilidades do papel, não é muito comum que se escondam atrás de seus papéis para lidar com conflitos.

Como desvantagens do enfoque *role-player*, poder-se-ia citar:

- pode perpetuar um relacionamento ou sistema insatisfatório, bem como bloquear mudanças necessárias;
- limita o processo de resolução de conflitos, ao perder as contribuições valiosas de pessoas em papéis de menor poder social;
- restringe tremendamente as opções para resolução do conflito;
- pode criar um relacionamento de inimizade que prejudicaria as possibilidades positivas para ambas as partes no futuro.

## **6 RESOLVENDO CONFLITOS**

Para Weeks (1992, *apud* Martinelli *et al*, 2009) devem ser seguidas oito etapas para a resolução de conflitos:

- 1) criar uma atmosfera efetiva;
- 2) esclarecer as percepções;
- 3) focalizar-se em necessidades individuais e compartilhadas;
- 4) construir um poder positivo compartilhado;
- 5) olhar para o futuro e em seguida aprender com o passado;
- 6) gerar opções;
- 7) desenvolver “degraus”: as “pedras dos passos” para a ação;
- 8) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Na verdade, a pior atitude a se tomar diante de um conflito é não procurar resolvê-lo logo. Quanto mais tempo um conflito persiste, maior a probabilidade de haver um aumento de sua intensidade e de sua força destrutiva. Uma negociação bem conduzida, em que as partes envolvidas exponham claramente seus interesses e sentimentos é a melhor forma de se tentar resolver um conflito, pois um conflito mal resolvido pode emergir no pior momento possível.

Quando se está numa negociação para resolver conflitos, superar o traço cultural/psicológico de procurar levar vantagem é mais difícil do que parece. No entanto, é essencial que se busque uma solução aceitável para todas as partes envolvidas. Enfocando-se nos aspectos considerados mais difíceis, há condições de se resolver os possíveis sentimentos antagônicos das outras pessoas envolvidas.

Para se negociar em situações de conflito, Martinelli (1998), apresenta seis passos positivos a serem seguidos:

- 1) Buscar um enfoque de solução de problemas. Deve ser lembrado que se for possível para a outra parte obter aquilo que pretende, ficará mais fácil obter aquilo que deseja.
- 2) Saber ouvir. Este é um ponto muito importante, pois saber ouvir aquilo que o outro tem a dizer pode ser muito difícil, visto que se tende a ficar pensando naquilo que se pretende dizer.
- 3) Formular questões. É outro aspecto muito importante para conhecer um pouco mais sobre os pontos de vista ou propostas dos outros lados envolvidos. Fazer questões é muito importante para esclarecer algumas dúvidas e testar a própria compreensão.
- 4) Manter a mente sempre aberta. Buscar novas opções tanto para si próprio quanto para o outro lado envolvido pode ser muito importante no desenrolar da negociação.
- 5) Lembrar que os movimentos são a única maneira de se estabelecer progressos também é outro fator fundamental que pode levar a encontrar caminhos tanto para se mover em direção ao outro lado, como para fazer com que o outro lado se mova em sua direção.
- 6) Isolar o problema das pessoas envolvidas. Concentrar-se em negociar uma solução e esquecer-se da personalidade das pessoas envolvidas na negociação também pode ser questão de fundamental importância.

Segundo Hodgson (1996, *apud* Martinelli *et al*, 2009), quando se pensa em classificar as estratégias num processo de negociação, dois aspectos básicos devem ser considerados: a importância do relacionamento e a relevância do resultado. Dessa avaliação surgem cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo:

- 1) **Estratégia de evitar** - é uma estratégia que tende a levar a negociação para um perde-perde. Nesse tipo de estratégia, nenhum aspecto é suficientemente importante para que se busque evitar o conflito posteriormente.
- 2) **Estratégia de acomodação** - abre-se mão dos resultados, em favor da preservação do relacionamento. Esta estratégia tende a levar para uma negociação perde-ganha.
- 3) **Estratégia competitiva** - trata-se do caso em que o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando normalmente para uma negociação ganha-perde.
- 4) **Estratégia colaborativa** - neste caso, prioriza-se tanto o relacionamento quanto os resultados, encaminhando-se a negociação para o ganha-ganha.
- 5) **Estratégia do compromisso** - trata-se de um enfoque combinado, que é utilizado em um grande número de situações, como, por exemplo, quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda pretendem atingir alguns resultados e/ou preservar o relacionamento.

Para se escolher qual dessas estratégias deve ser usada, o autor supra afirma que os negociadores devem levar em conta dois pontos considerados fundamentais:

- a) quão importante é o resultado a ser obtido com a negociação;
- b) quão importante é o relacionamento passado, presente e futuro com o oponente.

Cabe ressaltar que conhecer os vários tipos de negociadores possíveis, bem como suas características, é outro aspecto importante para prever reações e para saber a melhor maneira de se comportar em uma negociação.

Casse (1994), classifica os negociadores em quatro estilos. São eles:

- 1) **Negociador efetivo** - tem como principais características: conhecer detalhadamente os fatos relacionados à negociação; documentar todas as declarações; fazer questões realistas (verificando fatos); responder questões para esclarecer pontos e proporcionar informações complementares, quando pedidas; ser preciso, de maneira que pontos fundamentais não sejam perdidos ou permaneçam descobertos. Os negociadores efetivos podem, algumas vezes, ser insensíveis às reações emocionais e aos sentimentos da outra parte. Podem perder-se nos próprios detalhes da negociação. Esses negociadores, algumas vezes, chegam a argumentar contra os próprios membros do seu grupo, nos casos em que fazem declarações pouco precisas, contribuindo, com isso, para enfraquecer potencialmente a posição do próprio grupo.
- 2) **Negociador analítico** - costuma apresentar seus argumentos de negociação de maneira lógica, procurando ter certeza de que a estratégia está sendo corretamente implementada e adaptada, se necessário. Costuma negociar a agenda da reunião, estabelecendo as regras da negociação. Faz perguntas à outra parte, para esclarecer a racionalidade de sua posição, verificando os impactos sobre o seu próprio grupo de negociação, preparando eventuais adaptações ao seu enfoque. Muitas vezes esses negociadores perdem a perspectiva da negociação, envolvendo-se demasiadamente em argumentos e contra-argumentos. Frequentemente, eles são avaliados como sendo frios e sem sentimentos e emoções. Devemos lembrar que a lógica nem sempre é a resposta para as negociações.
- 3) **Negociador relativo** - seus principais pontos fortes são: ser um facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação; estabelecer e manter boas relações com pelo menos uma parte dos membros do outro grupo; ser sensível às reações dos negociadores (importância dos sentimentos e emoções); construir a confiança; examinar as forças e fraquezas do oponente. Os negociadores relativos, às vezes, se envolvem tanto com o lado humano da negociação que acabam perdendo a direção dos objetivos e das estratégias da negociação. Eles podem revelar informações vitais,

sem ter consciência de o estarem fazendo. Além disso, podem envolver-se emocionalmente em excesso, perdendo a perspectiva.

- 4) **Negociador intuitivo** - costuma ter habilidade para trazer ideias, novos caminhos para focar a negociação, opções potenciais, dentre outros. Costuma enxergar claramente quais os pontos essenciais da negociação, bem como os aspectos fundamentais dos seus detalhes. Examina sempre as implicações futuras de cada proposta. Tende a juntar as várias partes e a examinar a negociação em seu todo. Normalmente supõe, por meio de palpites, qual o caminho que a negociação está tomando, verificando seus desdobramentos. Os negociadores intuitivos podem não ser realistas e frequentemente não veem os defeitos de suas ideias e o risco envolvido em suas propostas. São difíceis de serem controlados, visto que a disciplina não é um dos seus pontos fortes.

Assim, o que os negociadores devem fazer é conhecer bem as estratégias de negociações possíveis, bem como, os tipos de negociadores, aprendendo a utilizar cada uma delas nas situações em que elas se aplicam melhor, estando sempre preparados para mudar de estratégia, caso aquela que se está utilizando não esteja funcionando bem.

## **CONCLUSÃO**

A atitude do gerente de projeto diante de uma situação de conflito deve ser positiva. Um bom gestor sabe a importância dos conflitos. Embora possam causar eventuais problemas, eles também são oportunidades de aperfeiçoamentos de processos e relacionamentos.

Se controlados, os conflitos podem ser benéficos para motivar a criatividade da equipe, estabelecendo uma competição saudável. Cabe ao gerente do projeto identificar quando isso é saudável ou não. A melhor forma para isso é adotar uma metodologia com técnicas adequadas para resolvê-los.

Foram apresentados, de forma breve, neste artigo algumas técnicas e práticas úteis que poderão nortear um gerenciamento de projetos focado em produtividade e harmonia para obtenção dos resultados almejados.

## REFERÊNCIAS

CASSE, PIERRE. **Preparando-se em uma hora para negociar com sucesso**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010

DINSMORE, PAUL CAMPBELL; *et al.* CAVALIERI, ADRIANE MONTEIRO. (Org.). **Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. Londres: Pitman, 1996

MARTINELLI, DANTE P.; ALMEIDA, ANA PAULA. **Negociação e solução de conflitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4. ed. Pensylvania: Project Management Institute, Inc, 2008.

WEEKS, D. **The eight steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community**. New York: G. P. Putman's Sons, 1992