

# Resolvendo conflitos através do equilíbrio entre inquirição e defesa

Por Bruce Wilson, PhD, PMP e John Harmon, PMP

## Resumo

Conflito é uma parte inevitável da vida de um gerente de projetos. Muitos gerentes de projeto estão familiarizados com o ditado: "Não é o que acontece, é como você lida com isso". Este artigo fornece abordagens práticas para prevenir conflitos e gradativamente e construtivamente resolver os desentendimentos entre os gerentes de projetos e membros de sua equipe ou partes interessadas.

O gerenciamento de projetos exige muitas decisões: o que fazer a seguir, quais recursos devem ser adicionados ou removidos e como avaliar um processo do projeto. O gerenciamento de projetos fornece muitas ferramentas que podem ajudar um gerente de projetos com estas decisões, mas até mesmo o gerente de projetos mais experiente irá encontrar situações em que a sua decisão difere da de um membro da equipe do projeto ou de uma parte interessada.

Um cenário comum é quando o gerente do projeto e um membro da equipe divergem sobre cronograma do projeto. Neste exemplo, em algum momento no passado, o gerente do projeto consultou o membro da equipe sobre o tempo necessário para determinadas tarefas. O gerente de projeto usou essa informação ao desenvolver o cronograma do projeto, mas quando chegou o momento de realizar sua tarefa, o membro da equipe do projeto (que é um especialista no assunto em sua área específica (SME - *subject matter expert*)) insistiu que levaria mais tempo para fazer a tarefa. Um segundo exemplo comum é quando o gerente do projeto e uma parte interessada importante discordam sobre o escopo do projeto. Mais uma vez, o gerente do projeto pode ter discutido o escopo com a parte interessada

quando ela planejava o projeto, mas agora, quando o gerente do projeto apresenta os resultados intermediários, a parte interessada não está satisfeita com o escopo. Estes são dois casos em que as decisões feitas pelo gerente do projeto resultaram em um desentendimento com os demais. Há muitos outros exemplos em que o ponto de vista do gerente do projeto difere dos membros da equipe do projeto ou das partes interessadas.

Então, por que isso acontece? O gerente do projeto questiona: Por que não podemos todos ver o "óbvio" e aceitar a opinião dela como a correta? Na formação de sua decisão, a gerente de projeto sintetizou suas próprias observações, perspectivas, opiniões e experiência profissional. O resultado de sua síntese bem pensada foi a sua decisão, e, obviamente (para ela), a "correta".

Ela pergunta por que não é igualmente óbvio para as outras pessoas que sua decisão é a "correta". Mas, adivinhem: o membro da equipe do projeto ou a parte interessada fez a mesma coisa; cada um fez as suas próprias observações, pensou em usar suas próprias experiências e perspectivas e decidiu "corretamente". Ambos se questionam por que não óbvio para o outro que seu ponto de vista é realmente o "correto".

### Conflitos Crescentes

Se o gerente do projeto não for cuidadoso, o mesmo junto ao membro da equipe do projeto ou da parte interessada irão se deparar em conflitos crescentes. A Figura 1 utiliza um diagrama circular de causa para ilustrar o processo. O gerente do projeto e o "outro" (por exemplo, membro da equipe do projeto ou parte interessada) têm opiniões divergentes sobre alguma decisão. Algum sinal - um gesto, um olhar severo ou uma linguagem corporal fechada- é interpretada pelo gerente do projeto ou pelo outro como uma ameaça à sua posição. A partir deste ponto, vai tudo ladeira abaixo e por um mau caminho! Se o gerente do projeto sente que sua posição está sendo ameaçada, responde aumentando a veemência de sua posição. A outra pessoa, por sua vez, sente que a veemência do gerente do projeto aumentou e sente que sua posição está sendo ameaçada; a pessoa aumenta sua veemência, o gerente do projeto sente este e assim o ciclo vicioso continua. Este é um exemplo de um "reforçando o processo de *feedback* ", descrita por Senge em *The Fifth Discipline* (2006) e discutido profundamente por Sterman em *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World* (2000).

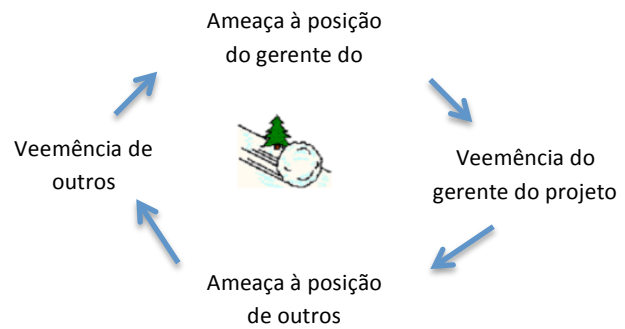


Figura 1 – Conflito crescente, adaptado de Senge (2006) e Senge et al. (1994).

Muitos gerentes de projetos se depararam com conflitos crescentes. O gerente do projeto normalmente inicia suas negociações com o que acredita que são as boas intenções e a boa vontade para entrar em acordo. O gerente do projeto pode ter alguma flexibilidade no cronograma ou no escopo, mas como a negociação continua, o gerente do projeto pode sentir que o membro da equipe do projeto está pedindo demais e não gosta do jeito em que este membro está insistindo que precisa de mais tempo, parecendo não ter consideração, ou até desrespeitar, o planejamento cuidadoso do gerente do projeto. Ou, o gerente do projeto pode sentir que a parte interessada é muito insistente, que ambos já discutiram esta questão, salvaram os e-mails mas, ainda, a parte interessada continua a insistir por um aumento do escopo. Nestes conflitos crescentes, o gerente do projeto possivelmente não terá a mesma percepção de boas intenções ou boa vontade para acordar vindo da outra pessoa. Como resultado, o gerente do projeto reduz a sua boa vontade para entrar em acordo e suas boas intenções se transformam em um desejo de predominar no conflito. Agora, resolver o conflito significa ser do seu jeito e ganhar no argumento.

## Uma abordagem de inquirição e defesa para resolução construtiva de conflitos

Existem maneiras de parar a aceleração da bola de neve ilustrada na Figura 1 ou para evitar o conflito por completo? Felizmente existem e podem melhorar nossas interações profissionais e não profissionais; influentes pensadores organizacionais, tais como Senge (2006, p. 18.) e outros (Senge et al., 1994) fornecem técnicas para fazer as duas coisas. Essas técnicas nos ajudam a reconhecer quando as coisas estão ficando fora de controle e a ajudar o gerente do projeto e outros a chegar a um acordo como colaboradores e não adversários.

Já vimos que simplesmente defender a sua própria posição com mais veemência é improvável para conter o conflito crescente como ilustrado na figura 1, na verdade, tal defesa apenas agravará o fato. O gerente do projeto pode tentar uma tática diferente, pensando: "Ok, eu vou ser um cara legal e só irei perguntar ao membro da equipe do projeto (ou parte interessada) algumas questões. Eles vão pensar que eu estou tentando ser agradável e talvez eles facilitem." Essa estratégia de **inquirição** pode funcionar, mas se a outra pessoa sentir que você não estão realmente interessado em seus pensamentos e raciocínio, a tática provavelmente não resolverá o conflito. Mesmo que seja verdadeiro, a inquirição por si só pode não servir aos interesses do gerente do projeto.

O que fazer? Uma forte **defesa** de sua posição pode não resolver um conflito, e se a inquirição aumentar, pode não ser satisfatória ao gerente de projeto. Está disponível uma abordagem de que ambos minimizam os conflitos e aumentam as resoluções. Esta abordagem que habilmente combina inquirição e defesa, é discutida em *The Fifth Discipline* (Senge, 2006, p. 183) e em

*The Fifth Discipline Fieldbook* (Senge et al., 1994, p. 253).

Para ilustrar a razão do porque a combinação de grande inquirição e defesa é necessária para resolver os conflitos, consideramos quatro combinações de inquirição e de defesa e os comportamentos comuns de cada uma:

### **Pouca inquirição e pouca defesa:**

*Expectador*: ignorando o conteúdo do conflito. *Perceptivo*: acompanhando a conversa, porém não acrescentando nada. *Afastado*: Mentalmente se desprender da conversa e do conflito (não recomendado).

### **Pouca inquirição e alta defesa:**

*Explicativo*: informando como e porque existe a divergência. *Afirmativo*: similar ao explicativo, porém mais enérgico. *Impositivo*: somente declarar o ponto de vista, com um diálogo não convidativo (não recomendado).

### **Alta inquirição e pouca defesa:**

*Interrogativo*: questionamento de forma rude (não recomendado). *Esclarecedor*: tentar determinar a causa por trás do conflito. *Entrevistador*: Explorar os outros pontos de vista e as razões por trás dos mesmos.

### **Alta inquirição e alta defesa. Testador:**

apresentar seu ponto de vista e pedir à opinião alheia. *Discute habilmente*: Equilibrar inquirição e defesa, explicando o seu raciocínio e demonstrar real interesse no raciocínio e suposições do outro, sem ser crítico (recomendado). *Dialoga*: fazer pressupostos e trocar pontos de vista. *Político*: fingir equilibrar inquirição e defesa, quando na verdade não está disposto a relevar os outros pontos de vista.

Embora a abordagem recomendada - uma combinação de alta inquirição e alta defesa -pode parecer óbvio, é útil reconhecer as outras combinações e os comportamentos exibidos em cada. Vamos rever o exemplo do início deste artigo, onde o gerente do projeto e um membro da equipe discordam sobre o

tempo necessário para executar uma determinada tarefa e imaginar como cada combinação pode ocorrer. O diálogo entre o gerente do projeto e o membro da equipe inicia de forma desfavorável:

*Gente do projeto:* "Oi, como sua tarefa está indo?"

*Membro da equipe:* "Não muito bem, a versão do banco de dados é incompatível com o software de modelagem."

### **Baixa inquirição e baixa defesa:**

*Gerente do Projeto:* " Isso será um problema?"

*Membro da equipe:* "Sim, Isso significa que precisamos fazer uma melhoria no banco de dados e isso levará mais que as duas semanas programadas para esta tarefa."

*Gerente do Projeto:* "Sim, a maioria das nossas tarefas parecem que estar levando mais tempo do que esperávamos para serem finalizadas. Tenho certeza que você encontrará uma solução. Talvez você deva mencionar isso no seu relatório de status semanal."

### **Baixa inquirição e alta defesa:**

*Gerente de projeto:* "Quando criamos o cronograma, você me informou que essa tarefa levaria duas semanas."

*Membro da equipe:* "Correto, mas isso foi antes do conhecimento deste problema."

*Gerente do Projeto:* "Eu elaborei o cronograma com base em suas estimativas. Eu pessoalmente prometi para as partes interessadas que atenderíamos esse cronograma. Eu pensei que você fosse um SME e saberia quanto tempo seria gasto na tarefa. Agora é muito tarde para renegociar. Sua tarefa deve ser finalizada em duas semanas."

*Membro da equipe:* "Podemos ter ajuda? Talvez hajam alternativas."

*Gerente do Projeto:* "Não, Eu não quero recorrer as partes interessadas para obter mais recursos. Você precisa achar uma alternativa sozinho, sem atrasar o projeto."

### **Alta inquirição e baixa defesa:**

*Gerente do Projeto:* "Como você não ficou sabendo disso antes?"

*Membro da equipe:* "Eu achei que o administrador do banco de dados (DBA- Database Administrator) estava a par disso."

*Gerente do Projeto:* "Porque você presumiu isso? Como o SME, você não saberia qual a versão do banco de dados necessária?"

*Membro da equipe:* "Eu não controlo as melhorias do banco de dados, esse não e o meu trabalho. A tarefa levará mais tempo."

*Gerente do projeto:* "Bem, coisas assim acontecem a todo momento. Você poderia conseguir alguém para ajudar?"

### **Alta inquirição e alta defesa:**

*Gerente do Projeto:* "Realmente precisamos seguir o cronograma, porque partes interessadas estão planejando uma grande apresentação na conferencia de usuários no mês que vem. Eu sei que não estamos usando a caixa de garantia da qualidade ainda e acredito que essa esteja na versão atual. Você acha que poderíamos usar isso para o desenvolvimento, enquanto o banco de dados atual é melhorado?"

*Membro da equipe:* "Eu teria que modificar a configuração das ferramentas de desenvolvimento, o que é difícil. Mas acredito que isso seja possível."

*Gerente do Projeto:* " Eu sei que isso é difícil, mas se você tiver ajuda, em quanto tempo você acha que levaria para reconfigurar as ferramentas?"

*Membro da equipe:* "Somente algumas horas se eu receber ajuda do DBA."

*Gerente do Projeto:* "Devo reunir nos três antes da nossa reunião de status de hoje para resolvermos essa situação?"

*Membro da equipe:* "Sim, isso parece uma boa ideia."

## Resolvendo conflitos

Anteriormente, vimos um círculo vicioso que leva a um conflito crescente. A

adição de um segundo círculo vicioso, curiosamente, pode levar a resolução de um conflito. O lado esquerdo da Figura 2 mostra o mesmo círculo vicioso de defesa mostrado na Figura 1. Lembre-se que o comportamento dentro desse círculo, se não controlado, levará a que cada parte (o gerente do projeto e o membro da equipe) se tornem mais e mais arraigados com suas posições. O conflito que o gerente do projeto e o membro da equipe teve inicialmente só se tornará pior.

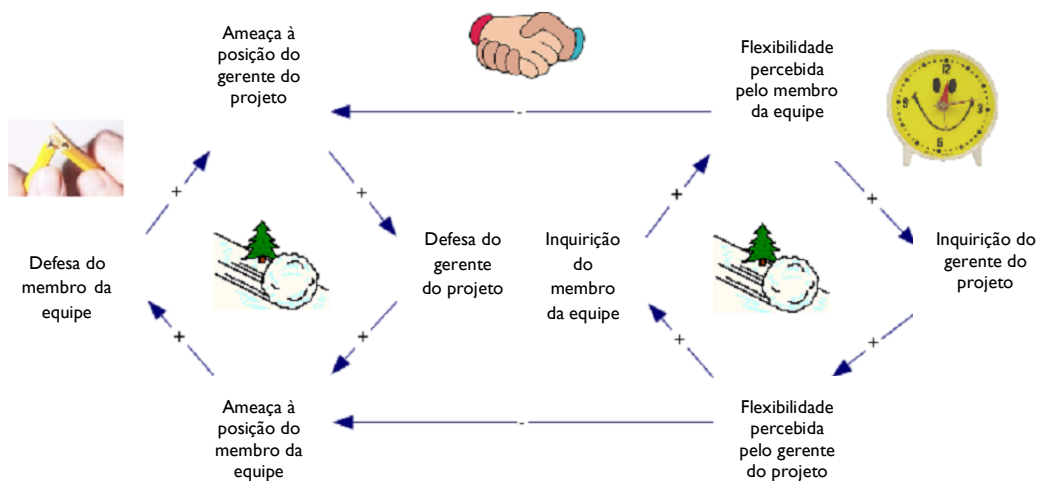


Figura 2 – Defesa equilibrada com a inquirição

O que acontece quando um círculo vicioso de inquirição é introduzido no conflito entre o gerente do projeto e o membro da equipe? O lado direito da Figura 2 mostra o círculo vicioso de inquirição entre o gerente do projeto e membro da equipe. Cada inquirição pelo gerente do projeto, leva ao membro da equipe a percepção de flexibilidade por parte do gerente do projeto. Quando o membro da equipe percebe maior flexibilidade, também questiona mais e é visto como tendo mais flexibilidade.

Deixado sozinho, o círculo vicioso de inquirição também pode se tornar instável. Cada parte está feliz perguntando sobre as necessidades do outro, mas nenhum progresso real ocorre porque ninguém está fazendo nenhuma defesa. As ligações fundamentais na Figura 2 são as conexões entre (1) a flexibilidade percebida pelo membro da equipe e a ameaça à posição do gerente do projeto e (2) a flexibilidade percebida pelo gerente do projeto e a ameaça à posição do membro da equipe. Para a ameaça à posição do gerente do projeto, a defesa do membro da equipe aumenta a

ameaça, mas a flexibilidade percebida pelo membro da equipe diminui a ameaça. O mesmo ocorre com a ameaça à posição do membro da equipe com a defesa do gerente de projeto e a flexibilidade percebida. Com a combinação certa de inquirição e defesa, o gerente do projeto e o membro da equipe resolvem o conflito.

## Conclusão

Existe uma literatura considerável relacionada à resolução de conflitos e nós recomendamos começar com os trabalhos citados e em particular com as seções de "modelos mentais". Adotando mais uma vez de Senge *et al* (1994), nós fornecemos várias frases úteis que podem fazer a bola rolar (ou desenrolar, novamente referindo à Figura 1) na resolução do seu próximo conflito como segue:

**Inquirição Melhorada:** O que o leva a concluir aquilo? Quais os dados que você tem que apoia isso? Você pode me ajudar a entender o seu raciocínio? Como isso se relaciona com suas outras preocupações? Estou perguntando a você sobre os seus suposições, porque...

**Defesa Melhorada:** Isto é o que eu penso e aqui está como eu cheguei a esta conclusão. Estes são os meus dados e as conclusões que cheguei com eles. Você vê alguma falha no meu raciocínio? Você pode acrescentar algo que eu possa ter deixado passar? Você vê as coisas de forma diferente?

Boa sorte!

## Bibliografia

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline*: New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*: New York: Doubleday.

- Sterman, J. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*: Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education.

## Sobre os autores

Bruce Wilson, PhD, PMP, trabalha para a *Volpe National Transportation Systems Center*.

Gerenciou projetos envolvendo avaliações independentes de ampla escala de sistemas anti colisão e fez publicações nessa área, bem como em sistemas de controle. Atualmente trabalha com aviação, desenvolvendo métodos para melhorar a eficiência de operação de superfícies nos aeroportos. Ele pode ser contatado através do e-mail [bruce.wilson@dot.gov](mailto:bruce.wilson@dot.gov). Quando ele não está equilibrando a inquirição e a defesa no ambiente de trabalho, ele gosta de estar com a família e defender-se na quadra de tênis.

John Harmon, PMP, possui 16 anos de experiência liderando projetos e programas em diversas industrias. Ele recentemente implementou em toda a empresa os processos de gerenciamento de portfólio do *Bank of America Merrill Lynch*, e atualmente é gerente de projeto na *Brown University*, no departamento de Computação e Serviços de Informação em Providence, Rhode Island, EUA. Ele pode ser contatado através do e-mail [jvharmon@me.com](mailto:jvharmon@me.com).