



Gestão & Gerenciamento

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE CONFLITO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

CONFLICT MANAGEMENT FUNDAMENTALS IN PROJECT MANAGEMENT

Thais Correa de Araújo

Internacionalista pela Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil

Th_araujolog@outlook.com

Nikiforos Joannis Philyppis Junior

Professor FACC-UFRJ 40h DE; Mestre em Economia Empresarial (UCAM)

nikiforos@facc.ufrj.br

Resumo

Um dos principais desafios no gerenciamento de projetos é desempenhar uma gestão eficiente de conflitos. As restrições em termos de orçamento, prazos e recursos disponíveis fomentam um cenário restritivo que subsidia condições ideais para a eclosão de diversos conflitos. Assim, o objetivo deste artigo é trazer os conceitos da gestão de conflitos e sua aplicação prática para o gerente de projetos a partir de uma revisão bibliográfica. Foi verificado como a utilização de técnicas, mudanças de *mindset* e o desenvolvimento de *soft skills* são essenciais para gerir um conflito com o objetivo de atingir um alto nível de desempenho criando caminhos para a resolução de problemas dentro do ambiente de projetos. O artigo está dividido em três partes: a introdução com uma breve apresentação do tema; o desenvolvimento onde é apresentada a revisão teórica e os métodos de gestão de conflitos.

Palavras-chaves: gestão de conflitos; gestão de projetos; gestão de stakeholders

Abstract

One of the main challenges in project management is identifying efficient conflict management. Restrictions in terms of budget, deadlines and available resources encourage a restrictive scenario that subsidizes ideal conditions for the outbreak of various conflicts. Thus, the objective of this article is to bring the concepts of conflict management and their practical application to the project manager based on a literature review. It was verified how the use of techniques, changes in mindset and the development of soft skills are essential to manage a conflict with the objective of achieving a high level of performance, creating paths for resolving problems within the project environment. The article is divided into three parts: the introduction with a brief presentation of the topic; development where a theoretical review and conflict management methods are presented.

Key-words: conflict management; project management; stakeholder management.

1 Introdução

Na definição de projeto compreende-se que todo projeto busca atender necessidades específicas em áreas determinadas, para gerar entregas dentro de um prazo estabelecido. Segundo o PMBOK (PMI, 2013), a resolução eficaz de conflitos contribui não apenas para o amadurecimento das equipes, mas também para impulsionar inovações e alcançar resultados superiores na gestão de projetos. Dessa forma, os projetos apresentam-se como um conjunto infinito de possibilidades e características em contextos variados. Por essa razão, o presente artigo, não foca em um tipo específico de projeto, pois conflitos surgem naturalmente em qualquer ambiente de projetos. Embora os projetos não sejam idênticos entre si, cada projeto demanda a aplicação de técnicas e ferramentas específicas do gerenciamento de projetos de acordo com suas particularidades (PINTO; SLEVIN, 1988, p. 68)

Pinto e Slevin (1988) descrevem que o sucesso de um projeto está diretamente relacionado à forma como ele é conduzido. Segundo esses autores, o gerenciamento inadequado dos conflitos influencia negativamente a comunicação, a liderança e o trabalho em equipe, o que prejudica o sucesso do projeto. Nesse mesmo sentido, Kerzner menciona que uma das principais motivações para fracasso de um projeto é justamente a dissolução

deles mediante a conflitos entre as partes interessadas (KERZNER, 2015, p.24). Assim, fica claro que a forma como os gestores lidam com os conflitos afeta diretamente todos os stakeholders envolvidos e o êxito do projeto.

Por isso, as principais motivações para um gerente de projetos desenvolver suas habilidades de gestão de conflitos estão relacionadas justamente aos prejuízos que podem ocorrer no caso de falhas no gerenciamento. É essencial que os conflitos sejam considerados no mapeamento dos riscos nas fases iniciais e que sejam tratados de modo adequado durante todo o ciclo de vida do projeto.

Conflitos mal administrados trazem impactos tangíveis e intangíveis a qualquer projeto, independente da fase em que ele se encontra. Entre os danos tangíveis, podemos notar a queda da produtividade, diminuição de aporte financeiro e fragilidade nos relacionamentos entre stakeholders, o que pode afetar as entregas de resultados dos projetos. Em níveis institucionais, esses conflitos mal administrados tendem a aumentar a desconfiança externa e deteriorar o clima organizacional. Nas perdas intangíveis, incluem-se os absenteísmos, presenteísmo e queda da qualidade de vida dos colaboradores.

O objetivo deste artigo é analisar o referencial teórico da gestão de conflitos para fornecer subsídios à atuação do gerente de projetos na administração de conflitos dentro do ambiente de projetos, destacando o seu papel central na análise do cenário e na mediação a fim de atingir os níveis de sucesso de um projeto. Para buscar respostas foi executada uma revisão de literatura sobre gestão de conflitos em projetos com intuito de explorar as diferentes abordagens na temática em gestão de projetos.

Apesar da relevância do tema, ainda há lacunas na literatura sobre abordagens práticas e metodológicas para a resolução de conflitos por parte dos gerentes de projetos. Desse modo, a justificativa do artigo está na grande necessidade que o profissional de projetos tem para desenvolver habilidades gerenciais de "como lidar" com situações conflituosas. Pois, a maior relevância de desenvolvimento dessas habilidades é para priorizar a retenção de aprendizados e a promoção de melhorias contínuas dentro dos projetos e não apenas entender os riscos negativos de conflitos. Geralmente, os projetos envolvem múltiplas equipes, tornando a boa gestão de conflitos tão necessária quanto a capacidade de lidar com recursos escassos, prazos apertados e os demais desafios existentes nesta conjuntura.

2 Revisão de Literatura

2.1. O conceito de conflito

Os conflitos fazem parte da natureza humana e de seu convívio em equipes, seja na sociedade ou dentro das organizações. Neste sentido, os estudos do psicólogo Kurt T. Lewin são um marco teórico de grande valor na análise de conflitos dentro de grupos sociais, pois suas ideias repercutem fortemente dentro dos estudos corporativos. O autor desenvolveu uma teoria conhecida como "Teoria de Campo" na década de 1930 para analisar o comportamento humano e suas características dentro da dinâmica em equipes. Na Teoria de Campo o comportamento de um indivíduo é explicado como função da particular situação de forças em seu espaço vital, que são o conjunto de fatos que determinam o comportamento de uma pessoa em uma certa ocasião.

Segundo Lewin, a ambiência dos indivíduos reflete em seu comportamento, assim, uma pessoa não é formada apenas por suas particularidades, mas também pelo ambiente em que vivem e um complexo campo de forças é formado a partir dessa dinâmica (PASQUALINI, 2021). Pode-se observar que dentro das organizações esse fenômeno pode ser percebido, pois os conhecimentos e padrões da área que atuam interagem com a particularidade individual e influenciam o posicionamento de colaboradores.

Essa interação entre individualidade e ambiente cria perspectivas e visões, pois os aspectos psicológicos e conjecturais levam a leituras de cenário e interpretações sobre os outros grupos e indivíduos. Assim, os conflitos surgem justamente quando forças ou interesses contraditórios encontram-se dentro desse complexo campo de força, pois as perspectivas passam a concorrer para imposição de ideias e decisões. Em resumo, podemos entender da teoria de Lewin que os conflitos dizem respeito a comportamentos, leituras de ambiente e ao choque de opiniões e realidades distintas.

No mesmo sentido, Chanlat (1996) aponta que o conflito nasce da frustração e do seu desenvolvimento em formato de embate dentro de uma interação social. Já Tjosvold (1991) menciona que o conflito é uma fonte construtiva de promover a inovação e desenvolvimento de melhorias fundamentais que geram vantagens competitivas inéditas às organizações, aprimorando, desse modo, a eficácia organizacional. Portanto, os conflitos são inerentes aos grupos sociais, mas podem produzir efeitos positivos. E Embora a reação humana esperada seja evitar desconfortos, é importante reconhecer que nem todos os conflitos são prejudiciais.

2.2 Gerenciamento de Conflitos

Segundo Robbins (2005) é possível analisar um conflito em estágios para melhor compreendê-lo. Assim, conhecem-se as estratégias para resolução de conflitos de acordo com a conjuntura, o tipo de liderança e as partes envolvidas para administração de conflitos em uma perspectiva construtiva. A literatura acerca do gerenciamento de conflitos, denota uma grande mudança de paradigma que esta temática atravessou nas últimas décadas. Robbins (2005) segmenta essa mudança ao discorrer sobre as três abordagens de conflitos dentro das organizações ao longo do tempo. Inicialmente, na visão tradicional (1930-1940), os conflitos necessariamente resultam em prejuízos, impactam negativamente as organizações e deveriam ser evitados a todo custo, pois poderiam gerar destruição (Robbins, 2005, p. 326). O objetivo da gestão de conflitos era entender e corrigir os problemas quando não fosse mais possível evitá-los.

Posteriormente, na visão das relações humanas (1940-1970), o tema passou a reconhecer o conflito dentro das organizações como parte do comportamento humano, o conflito era aceitável, mas deveria ser racionalizado a fim de obter um benefício (Robbins, 2005, p. 327). Porém foi observado nas últimas décadas o debate e as transformações ocasionadas a partir da tratativa do conflito, onde a perspectiva está voltada para uma maior análise dos tipos de conflitos e o aproveitamento da oportunidade para criação de inovação e promoção de mudanças positivas.

A visão interacionista (a partir de 1970) aponta que os conflitos devem ser encorajados em níveis sustentáveis para obter resultados de melhorias em processos e projetos dentro das organizações (ROBBINS, 2005, p. 327). Assim, não se parte mais da premissa de que todo conflito é necessariamente bom ou ruim, mas sim adota-se a premissa

de que o conflito é gerenciável e pode ser criativo. O maior determinante se um conflito é negativo ou não é a análise de sua natureza e é justamente neste ponto que o gerente de projetos utiliza de sua posição de integração para diligenciar os conflitos quando estes ocorrem.

Nesta abordagem interacionista, os conflitos são partes da gestão de projetos e devem ser tratados de forma estratégica, e para isso, os conflitos são classificados como conflitos funcionais e disfuncionais. Em termos gerais, conflitos funcionais trazem progresso ao trabalho e os conflitos disfuncionais são contra produtivos e destrutivos tanto às atividades do projeto quanto ao relacionamento das partes interessadas. A partir disso, o gerente deve ter a habilidade de distinção entre os dois tipos e conduzir apropriadamente cada tipo de conflito.

Os conflitos funcionais são conflitos produtivos, que propiciam o progresso e o desenvolvimento dentro da equipe e do projeto (ROBBINS, 2005, p. 327). Eles surgem quando há divergências de opiniões ou discussões construtivas que conduzem a perspectivas inéditas, soluções inovadoras e ao aperfeiçoamento dos processos. Conflitos funcionais podem ser catalisadores de transformações positivas e aprendizado. Por essa razão, quando esses conflitos são bem geridos, geram valor tanto para o projeto quanto para a organização.

Já os conflitos disfuncionais são aqueles que prejudicam o trabalho desenvolvido, à equipe, são contra produtivos e com potencial destrutivo a longo prazo uma vez que impactam negativamente a performance e as entregas (ROBBINS, 2005, p. 327). Eles podem ainda provocar tensões desnecessárias e minar a coesão dos stakeholders. Há uma infinidade de elementos que favorecem este tipo de conflito, como por exemplo, má comunicação, personalidades conflitantes, agendas ocultas, disputadas de influência, condutas antiéticas etc.

Em determinados casos, dependendo dos assuntos tratados, os conflitos terão que ser lidados de forma privada, pois, podem ser tão delicados não carecem de menção pública na equipe por questões éticas. Em alguns casos de conflitos disruptivos, o gestor poderá utilizar como solução os procedimentos formais como ações corretivas internas previstas dentro do código de conduta das organizações, conforme aponta o PMI (2013, p. 348).

No sentido de explicar a origem dos conflitos dentro das organizações, Fiorelli (2006) destaca que os conflitos aparecem por divergências nas tarefas, processos e em relacionamentos. Estes aspectos podem aparecer isoladamente ou podem estar interligados. Os conflitos relacionados às tarefas são aqueles que ocorrem por causa das atividades inerentes ao trabalho que seguem as normas como regulamentos, políticas, instruções, diretrizes etc. Os conflitos relacionados aos processos de trabalhos são os que surgem em decorrência de problemas na forma como o processo é realizado, as suas etapas, responsabilidades e disponibilidade de informações, por exemplo. O terceiro tipo de conflito está relacionado às relações interpessoais, estes aparecem por falhas de comunicação, disputas pessoais e embate de perfis diferentes, por exemplo.

Posto isso, observa-se também que é possível identificar as fases de um conflito. Segundo Robbins (2005), um conflito pode ser segregado em cinco estágios. Cada uma destas fases demanda diferentes habilidades comportamentais, técnicas e metodologias para gerir um conflito estrategicamente. O exercício da escuta ativa, a habilidade em negociação,

a cultura organizacional aberta ao aprendizado e a realização de feedback constantes são essenciais para a resolução de um conflito.

A segmentação dos estágios segmentados por Robbins (2005) tem como intuito de entender as fases em que os conflitos ocorrem bem como as ações e reações dos stakeholders para melhor gerenciá-los. Conforme pode ser observado na tabela abaixo:

quadro 1: O processo do conflito

Estágio I Oposição potencial ou incompatibilidade	Estágio II Cognição e personalização	Estágio III Intenções	Estágio IV Comportamento	Estágio V Consequências
Condições propulsoras: - Comunicação - Estrutura de tarefas e processos - Variáveis pessoais	Conflito Percebido (identificação do desconforto) ↓ Conflito Sentido (sentimento gerado: positivo e negativo)	Condições antecedentes: Competição, Colaboração, Compromisso, Não-enfrentamento, Acomodação	Conflito Aberto Comportamentos das partes Reação dos outros	Melhora do desempenho do grupo ou Piora do desempenho do grupo

Fonte: Robbins (2005, p. 328)

O primeiro estágio do conflito é onde surge a oposição em potencial ou incompatibilidade de ideias em decorrência de visões e/ou decisões. Essas diferenças iniciais podem ser relacionadas a problemas na comunicação, discordâncias nas estruturas das tarefas e processos¹, e/ou dificuldades nos aspectos relacionais, individuais ou coletivos. O esquema coloca essas variáveis como facilitadoras para ocorrência de conflitos, porém, cabe destacar que em conflitos disfuncionais podem ocorrer sem necessariamente existir essas as condições antecedentes.

No estágio seguinte, conforme a tabela apresenta, as partes envolvidas já agem e reagem emocionalmente mediante a percepção de suas diferenças e já conseguem perceber os seus efeitos desconfortantes. Aqui as partes experimentam os primeiros desentendimentos e divergências no campo subjetivo. É nesta etapa que as variáveis (ambiente, pessoas e estruturas) irão definir o sentido e natureza do conflito. Este é o momento de identificar e definir se o conflito em questão tem caráter funcional ou disfuncional. Em consequente, é necessário destacar que a divisão desse estágio para o próximo estágio é muito tênue.

No terceiro estágio é onde ocorre materialmente as intenções das partes envolvidas mediante o tipo de conflito. Essas intenções são as opções de comportamento que podem ser adotados na lida do conflito, sendo eles: competir, colaborar, evitar, acomodar ou conceder. Essas ações serão descritas mais adiante. Por ora, cabe ressaltar que nesse ponto pode-se iniciar o desenho para a tomada de decisão, pois nesse estágio o gestor de projeto pode optar pela cooperação e afirmação das partes. Para fazer isso, o líder direciona para as

1 Como por exemplo, nível de importância e especialização da tarefa, estilos de liderança e até dependência ou interdependência dos grupos pelo qual aquela tarefa ou processo perpassa.

partes para cooperarem no sentido de uma deve tentar satisfazer a parte da outra ao mesmo tempo em que não deixam de garantir os próprios interesses.

No estágio 4, o conflito está em curso e as ações dos envolvidos protagonizam o cenário, os interesses já se opõem explicitamente contra o outro. Esse é o momento da ação da liderança sobre o comportamento dos envolvidos a fim de solucionar o conflito. Para isso, o gestor deve antever minimamente quais serão as reações possíveis das partes envolvidas diretamente no conflito bem como os efeitos desta no projeto e na equipe. Este momento é muito crítico, pois necessita de forte atenção na forma de comunicação e *soft skills* para conduzir a negociação do conflito de modo bem-sucedido.

Por fim, o estágio 5 é o momento de lições aprendidas do conflito. Nesta fase, os resultados do conflito tornam-se aparentes. É onde torna-se claro os erros e acertos da liderança, se o resultado foi efetivamente funcional ou disfuncional. A partir desse resultado o gerente de projetos já consegue obter o conjunto de ações que podem ser aprendidas, implantado, aperfeiçoado, diversificado ou criado nas tarefas, processos e/ou relacionamentos interpessoais dentro do projeto.

Posto isso, cabe trazer à luz as recomendações do PMI (2013) no sentido do gerente de projetos agir rapidamente após a identificação do conflito a fim de evitar escaladas de tensões que conduzam a prejuízos maiores dentro dos projetos. O PMI (2013) descreve cinco técnicas semelhante àquelas apontadas por Robbins (2005) que possíveis para gerir um conflito, sendo elas: 1) retirar/ evitar, 2) suavizar/ acomodar, 3) comprometer/ reconciliar, 4) forçar/ direcionar e 5) colaborar/ resolver o problema.

A técnica de colaborar/resolver o problema refere-se a ação do gestor em buscar uma solução que atenda aos interesses das partes envolvidas através da colaboração. Esse é um viés de caráter cooperativo que demanda comunicação aberta e comprometimento ativo das partes para resolver o conflito a fim de resultar em uma situação de ganha-ganha (PMI, 2013, p. 349). Apesar de demandar mais tempo e mais esforço, essa técnica tende a fortalecer os relacionamentos e aperfeiçoar a performance geral da equipe a longo prazo, pois demonstra abertura do gestor em ouvir e negociar o conflito.

A técnica de ceder/reconciliar é a busca por um denominador comum onde ambos os lados renunciam alguma parte de seus interesses para encontrarem uma solução temporária ou parcial para o conflito e, às vezes, caracteriza uma situação de perde-perde (PMI, 2013, p. 349). Essa técnica é cabível quando os lados envolvidos têm objetivos mutuamente exclusivos e uma solução intermediária é possível e aceitável para os envolvidos. Contudo, essa técnica pode não ser eficaz quando o conflito tem camadas mais profundas e demanda soluções mais robustas e de longo prazo.

A técnica de suavizar/acomodar é quando o gestor opera no conflito para ressaltar os pontos em comuns e não as diferenças a fim de priorizar o relacionamento em detrimento do problema em si. Nesta técnica, uma das partes renuncia aos seus interesses em favor das necessidades de outras partes para manter a harmonia e a estabilidade do relacionamento (PMI, 2013, p. 349). Para utilizar essa técnica as partes precisam reconhecer que suas diferenças podem ser superadas devido a importância do sucesso do projeto, ou quando aquele conflito não é uma prioridade no momento. Porém, essa atitude pode culminar em ressentimentos a longo prazo, pois o stakeholder que cede pode sentir que suas próprias necessidades foram negligenciadas em favor do outro lado.

A técnica de forçar/direcionar é parecida com a anterior, porém, nesta o gerente de projetos impõe a sua autoridade para escolher a necessidade de uma das partes em detrimento da outra parte, principalmente quando o conflito ocorre em emergências (PMI, 2013, p. 349). Esse tipo de ação pode ser resolutivo diante do imprevisto e necessidade de resposta rápida. Porém, essa abordagem pode gerar tensões e ressentimentos quando não há compreensão ou colaboração das partes envolvidas e quando há é repetida diversas vezes a longo prazo.

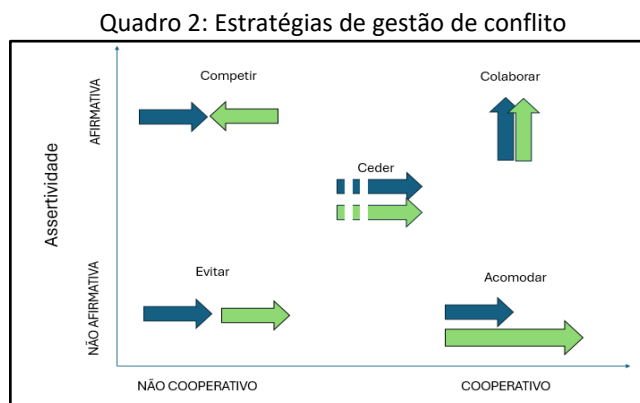
A técnica de retirar/evitar o conflito é quando o gerente de projeto tem a atitude de afastamento do conflito, evita a discussão, ou adia a solução de um problema (PMI, 2013, p. 349). Essa ação precisa ser usada com cautela, pois carece de análise da natureza do conflito. Sendo conflitos disfuncionais pode ser aplicada, pois trata-se de um conflito contraprodutivo. Essa técnica pode ser utilizada também quando não há chance imediata de solucionar o problema enfrentado ou quando as emoções estão muito exaltadas e a situação pode piorar se abordada naquele momento. Contudo, se essa técnica for aplicada excessivamente pode levar a perpetuação de problemas não resolvidos.

Para facilitar o entendimento das diferentes estratégias que podem ser adotadas na tomada de decisão para resolução de um conflito, Thomas (1992) ilustra o modelo a seguir com base no grau de cooperação e na assertividade envolvida.

O quadro 2 ilustra um modelo de gestão de conflitos fundamentado em dois eixos principais: os de afirmação (vertical) e o de cooperação (horizontal). Primeiramente, cabe esclarecer que o eixo da afirmação indica o nível em que a parte envolvida em um conflito está engajada em afirmar ou defender os seus próprios interesses, desejos ou necessidades. Logo, quanto maior a afirmação, mais assertiva e enfática a parte será na imposição de seus objetivos, independentemente do impacto sobre a outra parte.

Com isso, uma afirmação alta demonstra que o lado está mais focado em defender seus interesses, ainda que isso implique em um menor nível de cooperação com os outros e suas consequências. Por outro lado, uma baixa afirmação é quando a parte está menos interessada em impor seus interesses e está mais disposta a ceder ou evitar o confronto. Em suma, o eixo de afirmação mede o quanto uma pessoa está disposta a lutar por suas próprias necessidades em um conflito, seja de maneira cooperativa ou não-cooperativa.

O que o autor descreve está em acordo com as ações apontadas por Robbins e pelo PMBO. São elas: competir, colaborar, acomodar, evitar e conceder.



Fonte: Thomas (1992, p. 668)

Na competição, há a alta afirmação de suas proposições e baixo interesse de cooperação com o outro, pois trata-se da estratégia em que uma das partes compete para impor sua posição e desconsidera a cooperação com a outro envolvido. Nesta ação, o foco está em ganhar o conflito, mesmo que custe o relacionamento e despreze a resolução mútua.

Na colaboração, há a alta afirmação de suas proposições, porém, também há a intenção de cooperar com a outra parte. A busca é por uma resolução do conflito que atenda aos interesses de ambos os lados, é considerada por muitos autores a abordagem ideal.

Na acomodação, há a baixa afirmação e alta cooperação, pois na posição de acomodar-se uma das partes envolvidas abdica aos seus próprios interesses para satisfazer os da outra parte. Apesar da ação ser cooperativa, a acomodação tende a resultar em perdas e prolongamento dos desconfortos sentidos.

Ao evitar o conflito, há uma baixa afirmação de suas proposições, pois as partes preferem não se envolver ativamente no problema. Em alguns casos pode ser utilizado essa abordagem, desde que seja conflitos de menor significância. Porém, cabe observar que pode resultar em perpetuação de problemas mal geridos.

Ao conceder o conflito, as partes encontram um equilíbrio justamente entre a afirmação de suas proposições e a cooperação com o outro lado. Nesse sentido, há concessões de ambos os lados para uma resolução acelerada. Porém, essa decisão não significa que todas as expectativas iniciais serão alcançadas.

2.3 Gerenciamento de Conflitos em Projetos

Um ponto de partida para exercer a gestão de conflitos de forma estratégica dentro de projetos é possuir uma visão sistêmica da interação de todas as partes, conjunturas internas e externas. Conforme o PMI (2013) descreve os projetos operam em ambientes dinâmicos, sujeitos a restrições que muitas vezes são mutuamente exclusivas, como orçamento, escopo, cronograma e qualidade, o que tende naturalmente a gerar conflitos. Desse modo, dependendo da forma como o conflito é gerenciado pode agravar ainda mais o problema ou pode gerar soluções criativas, melhorias e aperfeiçoamento.

Na fase inicial de um projeto faz parte do planejamento o mapeamento das necessidades no plano de projeto, porém, no desenrolar do projeto, é natural que essas necessidades sejam antagônicas. O projeto é composto por pessoas que por sua vez possuem uma diversidade de visões, interesses e posições de poder distintas que tendem a conflitos. Por isso, fatores como a percepção desses stakeholders, suas expectativas, divergências em objetivos e ideias, interpretação de fatos e desacordos de comportamentos tornam-se também pontos sensíveis.

Em razão do profissional de projetos lidar frequentemente com equipes multidisciplinares é importante a observação dos perfis desses colaboradores no sentido de compreender o estilo dos membros envolvidos. A partir disso, o gestor ganha mais conhecimento para a tomada de decisão e escolhe assertivamente a abordagem para resolver os conflitos quando estes ocorrerem.

Comumente, quando há maior poder de influência do cargo, o gerente de projeto exerce um papel central na mediação de conflitos entre as partes envolvidas do projeto.

Cada parte interessada pode ter seu próprio conjunto de objetivos, e isso pode colocar o gerente do projeto na posição de ter de equilibrar vários interesses de stakeholders sem criar uma situação de conflito de interesse para si mesmo (KERZNER, 2015, p. 4). A ação do gerente de projetos tem como objetivo buscar soluções e equilibrar esses interesses das partes a fim de alcançar os objetivos do projeto. Ora com a aplicação das habilidades de liderança, ora com o exercício da negociação, escuta ativa, inteligência emocional e comunicação eficaz.

Por isso, ao analisar a gestão de conflitos dentro de projetos, não podemos deixar de mencionar que um planejamento e o gerenciamento sólido das partes interessadas são de suma importância para evitar conflitos desnecessários. Muitas vezes, os conflitos podem ocorrer devido ao mau planejamento ou falhas no levantamento das necessidades nas fases iniciais dos projetos.

Para Jeffery (2009), é fundamental o levantamento de “o quê” e “como” os envolvidos no projeto serão engajados a fim de diminuir a margem para conflitos infrutíferos. Para o autor, é necessário, na fase de planejamento do projeto, realizar a tarefa de desenvolver as possibilidades de alinhamento da comunicação com as partes interessadas e a construção de confiança. Além disso, é necessário estabelecer nas fases iniciais como ocorrerá o repasse, o monitoramento, a avaliação e documentação das informações concernentes ao projeto, assim como estabelecer as prioridades no atendimento das necessidades dos stakeholders para evitar conflitos desnecessários.

O gerenciamento das partes interessadas é um dos pontos centrais para evitar conflitos desnecessários. Ao analisar sobre a gestão de stakeholders em projetos, Dias (2016) afirma que um dos principais desafios na gestão das partes interessadas é a gestão dos conflitos. Segundo o autor:

Os conflitos ocorrem pelos interesses particulares de cada grupo de stakeholders relevantes, o mapeamento completo das partes interessadas considerando-se todas as interfaces de impacto na gestão, aprovações, levantamento dos requisitos e gestão dos riscos, o alinhamento das expectativas das partes interessadas e a sincronização da gestão das demandas de cada equipe envolvida no projeto (DIAS, 2016, p. 120).

No mesmo sentido, o PMI (2013) menciona a relação entre o gerenciamento dos stakeholders e a comunicação ao destacar que o gerenciamento de conflitos está diretamente atrelado ao gerenciamento das comunicações e dos stakeholders. Por isso, é imprescindível que as partes interessadas sejam constantemente atualizadas em relação ao trabalho por seu superior, sendo o gerente o responsável por acompanhar e monitorar o progresso das entregas do projeto e as questões interpessoais da equipe.

Mediante um conflito, a abordagem a ser empregada pelo gerente deve considerar previamente a circunstância e a natureza do conflito a fim de minimizar os possíveis impactos negativos e promover uma resolução eficaz. Além disso, o gerente de projetos deve analisar outros fatores como: importância e intensidade do conflito, pressão e prazo para resolver o conflito, poder relativo das partes envolvidas no conflito e a importância de manter um bom relacionamento (PMI, 2013, p. 348).

O gestor deve entender também que há interesses implícitos das partes envolvidas, pois nem todos os objetivos são postos claramente e com essa percepção o gestor consegue

alcançar camadas mais profundas dos lados (RAINES, 2023). Entre os stakeholders podem existir formas distintas nas percepções dos objetivos, interesses, parâmetros de aceitação, no estilo de liderança e na comunicação.

O processo decisório mediante um conflito é um ponto crucial para o gestor de projetos. Pois, é necessário estruturar a tomada de decisão a partir da observação das metas a serem alcançadas dentro do projeto, o tempo disponível para resolução do conflito, consideração dos fatores ambientais, a análise das informações disponíveis do caso e consideração dos riscos (PMI, 2013, p. 349). Assim, ao estudar cuidadosamente estes elementos evita-se que a tomada de decisão seja pautada em inferências equivocadas sobre o cenário e/ou pessoas.

A forma da comunicação utilizada na gestão de conflitos também é de suma importância, pois é importante utilizar uma linguagem mais neutra possível, principalmente quando já existe grande tensão entre os envolvidos (RAINES, 2023). Desse modo, a autora aponta que ao intervir em um conflito o gerente não deve acusar diretamente nenhuma das partes para que a fala não seja levada para o lado pessoal e ressoe como um ataque. No sentido de projetar a influência na negociação de um conflito, o gestor precisa coletar informações relevantes para abordar a questão discutida, articular claramente os pontos e posições das partes envolvidas, exercer a escuta ativa para desenvolver acordos satisfatórios e que mantenham a confiança mútua (PMI, 2013, p. 350).

Na busca pela resolução de um conflito, Raines (2023) menciona que a liderança deve estabelecer claramente para as partes envolvidas o que será negociado, definir as regras e limites claramente sobre o que será aceito para a resolução. O gestor deve ainda arbitrar categoricamente para não ocorrer insultos, interrupção de falas e tempo de resposta desiguais durante o processo de negociação. Assim, o diálogo ocorre de forma clara e organizada, diminuindo a chance de escalada e retrocesso da negociação (RAINES, 2023).

Outro ponto importante destacado pela autora é que a gestão do conflito deve ser orientada para buscar solução e não apontar culpados, assim, é importante despersonalizar o conflito ao mesmo tempo em que o gerente direciona a atenção para corrigir o problema. Como resultado, é recomendado que as partes elaborem um plano de ação a fim de terem seus interesses atendidos baseados na colaboração, pois as tarefas e objetivos sobrepõem-se às incompatibilidades individuais.

Posto isto, cabe ressaltar que as ações preventivas e medidas proativas devem ser tomadas para evitar os impactos negativos dos conflitos dentro do projeto. Como boa prática o PMBOK (2013) enfatiza sobre a criação de um ambiente de comunicação aberto, no qual os colaboradores consigam transmitir suas ideias. O estabelecimento de reuniões periódicas com espaços de fala para discussão de pontos sensíveis entre os stakeholders e conversas individuais com os membros da equipe podem contribuir na criação desses espaços. Com isso, pode-se reduzir as chances de os efeitos negativos dos conflitos minarem as relações interpessoais e os resultados alcançados dentro dos projetos.

3. Considerações Finais

O gerenciamento de projetos é um trabalho complexo que demanda o planejamento, execução, monitoramento e controle de recursos, além de habilidades interpessoais para

atingir o objetivo de garantir o alinhamento dos interesses das partes envolvidas. Dentro dessa dinâmica, foi verificado que os conflitos são inevitáveis, pois surgem naturalmente divergências de expectativas, interesses, estilos de liderança e alocação de recursos entre os membros da equipe, stakeholders e gerentes.

Assim, este artigo investigou as diferentes abordagens de gestão de conflitos em projetos e ressaltou o papel estratégico do gerente de projetos como mediador. A análise trouxe contribuições importantes para a prática de gestão de projetos e ofereceu insights para auxiliar os profissionais na aplicação de métodos de mediação eficientes, visando à otimização dos resultados do projeto e ao fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Dessa forma, foi destacado como o gerente de projeto tem um papel fundamental na análise, monitoramento, negociação e resolução de conflitos. Foi reforçado que as habilidades para gerir conflitos de modo eficaz demandam estímulos em duas frentes, pois, a ação empregada no conflito impacta também a dinâmica da equipe e pode determinar o ainda o sucesso ou fracasso do projeto.

Na primeira, é necessário desenvolver a percepção para mapear os conflitos disfuncionais ou disruptivos, evitá-los e resolvê-los para não escalar e gerar danos aos projetos, pois este tipo de conflitos são contra produtivos, prejudicam a comunicação entre os membros, diminuem a coesão do time, criam distanciamentos e queda na produtividade e não trazem consigo oportunidades de melhorias.

Na segunda frente, o gerente de projetos deve estar apto também para estimular os conflitos que são funcionais, uma vez que estes podem proporcionar aprimoramento, inovação e aprendizado para o grupo. Assim, conflitos produzem ocasiões favoráveis de crescimento ao passo em que conflitos destrutivos são minimizados ou eliminados. Por isso, a intervenção dos conflitos deve ser realizada de forma estratégica considerando as suas características, interesses das partes envolvidas, cenário em que ocorre e demais elementos da conjuntura. Além disso, o gerente deve-se atentar para não motivar um ambiente pautado no medo e imposição de ideias sem a possibilidade de debates construtivos.

O gerente de projetos deve encorajar conflitos funcionais, pois ele desafia os padrões estabelecidos, promove a criatividade dos processos e tende a resultar em melhoria contínua dos projetos. Gerenciar funcionalmente um conflito durante todas as fases do projeto é uma boa prática para orientar e avaliar recursos e procedimentos, em alinhamento com o gerenciamento das partes interessadas, integração, gestão de riscos e outras partes sensíveis no gerenciamento de projetos.

Além disso, o estabelecimento do exercício de autocrítica das equipes, a promoção da diversidade e da criatividade são partes essenciais e contribuem diretamente para um ambiente mais propício à geração de inovação e soluções criativas. Por isso, tanto as skills de relacionamento quanto os processos podem ser aprimorados dentro de um projeto através de uma gestão de conflitos bem-sucedida.

Quando os profissionais de projeto entendem profundamente sobre a gestão de conflitos e como gerenciá-los de forma adequada aumenta exponencialmente o avanço de melhoria contínua dentro dos projetos. Pois, a melhoria contínua conduz não somente a correção de falhas, mas também promove inovações que podem gerar maior entrega de

valor aos projetos. A potencialização da entrega de valor é fundamental para o desempenho das estratégias organizacionais e os objetivos de negócio uma vez que isto pode ocorrer a partir de uma conexão em níveis micro e macro dentro das organizações.

Nesse sentido, a mediação eficaz dos conflitos permite alinhar os objetivos, reduzir tensões e ainda promover uma cultura de cooperação, essencial para a continuidade do projeto e o sucesso do mesmo. Desse modo, o gerente de projeto é responsável por estabelecer um ambiente colaborativo e produtivo ao mesmo tempo que garante que os prazos, os custos e qualidade não sejam afetados pelos efeitos negativos desses conflitos. Por fim, ficou claro que é muito importante que o gerente de projeto alinhe as competências comportamentais e os conhecimentos técnicos para gerar conflitos positivos e transformá-los em oportunidades.

Referências

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas: a gestão de conflitos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, Alessandro Márcio Martins Dias. **Gestão das Expectativas das Partes Interessadas em Projetos: um estudo da percepção dos profissionais em gestão de projetos**. Mestrado em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo (MG). fevereiro de 2016. 140 p.

FIORELLI, José Omir. **Psicologia para administradores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JEFFERY, Neil. Stakeholder Engagement. **A Road Map to Meaning Engagement**. Cranfield School of Management, 2009. Disponível em: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/3801/3/Stakeholder_engagement-2009.pdf.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PASQUALINI, Juliana C.; MARTINS, Fernando Ramalho; EUZÉBIO FILHO, Antonio. **A Dinâmica de Grupo** de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica. *Estud. psicol. (Natal)* [online]. 2021, vol.26, n.2, pp.161-173. ISSN 1413-294X. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20210016>.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. **Project success: definitions and measurement techniques**. *Project Management Journal*, 19(1): 67-72, 1988.

PMI, Project Management Institute. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6 ed. Estados Unidos: PMI, 2013.

RAINES, Susan S. **Conflict Management and Leadership for Managers**. Globe Pequot Publishing Group Inc/Bloomsbury, 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

THOMAS, K. **Conflitos e negociação nas organizações**. Manual de Psicologia Industrial e Organizacional. Palo Alto: Consultoria Psicólogo Press, 1992.

TJOSVOLD, Dean. **Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict**. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, No. 1, 1991.