



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

A perspectiva positiva dos conflitos em gestão de projetos

Leandro Szczerepa

Gestão de Projetos - Escola de Negócios Santana Pós

Luis Alberto Gottwald Junior

História - UEPG

Elaine Maria Szczerepa

Letras - UEPG

Resumo: Este artigo se objetiva em descrever a importância de mediar os conflitos que rotineiramente estão presentes no cotidiano de um gestor de projetos, que não pode ignorar este fato o qual se não for tratado de forma correta pode acarretar em sérios problemas à equipe ou ao negócio em que o projeto está envolvido; portanto esta análise deve ocorrer de forma positiva, a fim de verificar com clareza o que está gerando o conflito, utilizando ferramentas que vem a facilitar o encontro destes pontos positivos de um determinado conflito, dentre estas ferramentas, a metodologia do design thinking, a qual tem como prioridade a imersão dos envolvidos em busca de uma solução inovadora, desenvolvendo habilidades como a criatividade em sua equipe de trabalho e até mesmo o descobrimento de novos talentos. Esta habilidade do gestor de projeto em lidar com este tipo de situação não é considerada simples e nem sempre é encontrada com facilidade no mercado de trabalho, porém ela pode ser alcançada com a prática, uma boa comunicação e o uso de ferramentas corretas.

Palavras-chave: Conflitos, Pontos Positivos, Ferramentas, Design Thinking.

The Positive Perspective of Project Management Conflicts

Abstract: This article aims to highlight the importance of analyzing the conflicts that are routinely present in the daily life of a project manager, who cannot ignore this fact which, if not dealt with correctly, can cause serious problems for the team or the business. in which the project is involved; Therefore, this analysis should take place in a positive way, in order to clearly verify what is generating the conflict, using tools that facilitate the meeting of these positive points of the conflict, among these tools, the design thinking methodology which has priority is the immersion of those involved in the search for an innovative solution, developing skills such as creativity in their workforce and even the discovery of new talent. This project manager's ability to handle this kind of situation is not considered simple and is not always easily found in the job market, but can be achieved through practice, good communication and the use of the right tools.

Keywords: Conflicts, Positive Points, Tools, Design Thinking.

1. Introdução

A quarta revolução industrial é uma constatação já observada nos trabalhos de Keeling (2017), de Pacheco et al (2016) e de Burbridge e Burbridge (2017). A chegada da nanotecnologia, as formas sustentáveis de produção e toda a nova ótica que engloba o processo na economia secundária tem mobilizado atenção para se compreender as particularidades no discurso e na prática da 4ª Revolução.

Enquanto a Primeira Revolução concentrava processos na maquinofatura têxtil inglesa e elevava a economia britânica a um patamar até então não evidenciado, a 2ª Revolução expandia o processo de produção de insumos via maquinofatura para outras localidades da Europa Ocidental, bem como também extrapolava fronteiras, chegando aos Estados Unidos e no Japão. A 3ª Revolução se faz presente no século XX e sua abrangência é mundial, visto que já se encontra inserida em processos globalizatórios de produção, compra e venda.

A 4ª Revolução é tecnológica e incorpora novas atitudes humanas perante diferentes necessidades. Com a ampla necessidade de modificações na estrutura industrial, pessoal, profissional, de recursos, de custos e de processos, também vem a eminência de mudanças comportamentais que afetam colaboradores e empreendedores, visto que precisam estar aparelhados a um suporte tecnológico. Por vezes, o choque de realidades pode gerar conflitos, que precisam ser mediados com medidas pontuais e atreladas ao universo da indústria 4.0.

A gestão de projetos, aliás, não está desvinculada desse novo dimensionamento. Sua organização precisa ser averiguada perante o novo cenário. Mediante essa reflexão, assim como a preocupação com a gestão de projetos no cotidiano da indústria atual, esse estudo teve a seguinte problemática: de que maneira o discurso teórico nacional, com produção recente, representa a resolução de conflitos na gestão de projetos atual?

Nessa linha de pensamento, o objetivo geral desse estudo foi descrever as maneiras pelas quais diferentes autores analisam a mediação de conflitos na gestão de projetos. Para que esse objetivo fosse possível de ser alcançado, outros foram pensados. Dentre os objetivos específicos, destacou-se: identificar o que é gestão de projetos e o processo de resolução de conflitos, contextualizar brevemente o cenário no qual a gestão de projetos se encontra atualmente e, por fim, evidenciar o discurso teórico em comparação entre pares.

A justificativa desse estudo se encontra pautada na necessidade de se pensar a relevância do discurso teórico para a prática profissional, na medida em que há um relativo afastamento, bem como falta de transposição de saberes que se mobilizam entre o que é ensinado nas universidades e institutos de ensino superior, e no mundo do trabalho.

Para que haja melhor relação entre ambos, é fundamental que haja melhoria do acesso a materiais teóricos. Porém, se esse material não é analisado em suas representações, ou se apresenta resultados incongruentes com a realidade, sua leitura pode indicar a reprodução de práticas equivocadas. Assim, analisar o discurso teórico é importante para mediação das práticas.

Em termos metodológicos, essa pesquisa se efetiva enquanto estudo de natureza básica, com teor comparativo das informações trazidas, uso de revisão bibliográfica e abordagem qualitativa dos dados. Assim, o artigo organiza-se da seguinte forma: inicialmente são apresentadas ideias gerais sobre a gestão de projetos, conceito e contexto. Em seguida, os autores são trazidos e trabalhados em suas particularidades, com posterior comparação das informações trazidas. Assim, o contexto se apresenta como uma forma de contribuição ao campo.

2. Conceito e contexto: Conhecendo o conflito na gestão de projetos

De início, para se compreender questões relacionadas ao conflito na gestão de projetos, faz-se necessário averiguar o que é conflito no meio empresarial e social. Para Simões (2015), um conflito se dá quando existe desacordo entre as partes, prejudicando a harmonia institucional e até pessoal de uma relação entre dois ou mais sujeitos.

No campo da gestão, Keeling (2017) reitera que o conflito se estabelece quando um processo de tomada de decisão possui desarranjo entre pares ou entre sujeitos com diferentes graus hierárquicos. Em diferentes níveis e tipos de gestão, o conflito pode ser mediado de maneiras diferentes.

Para Burbridge e Burbridge (2017), a gestão do conflito não é um processo recente, ainda que sua estruturação ante a área da administração e da engenharia sejam mais atuais. A administração de conflitos é evidente em pelotões militares, seja no policiamento urbano ou mesmo nas forças armadas. Em cada momento da História, diferentes generais, imperados, políticos e reis instituíram formas de gerenciar os conflitos existentes, seja de forma mais rígida, ordenada, seja em sua forma mais mediada, democrática.

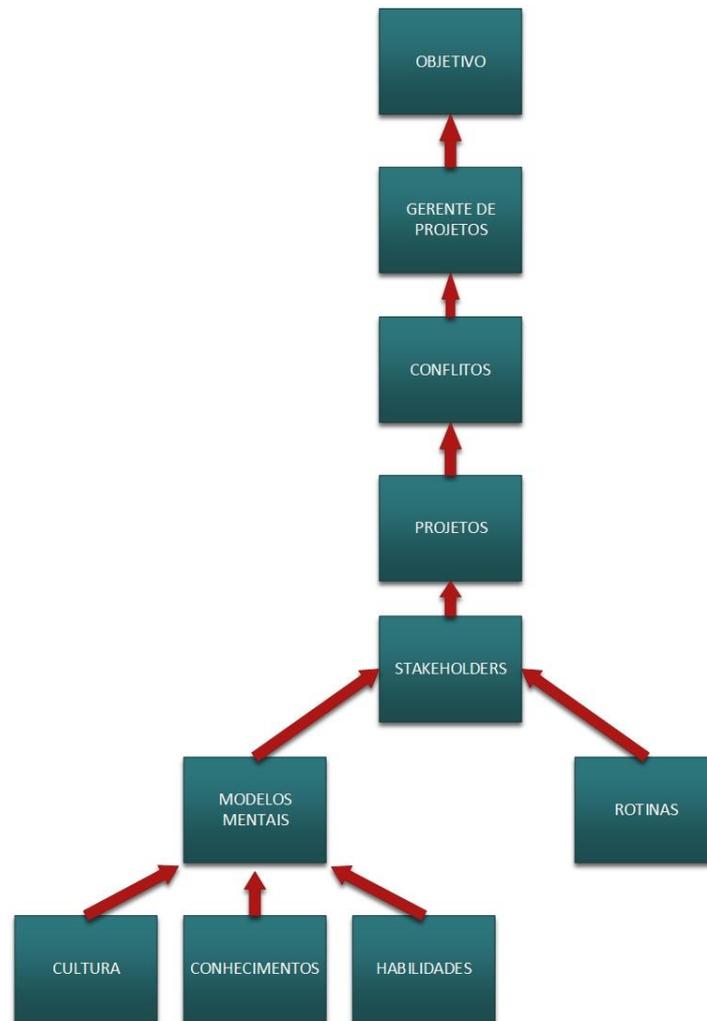
Aliás, em uma sociedade democrática como a brasileira, a gestão de conflitos ainda é problematizada em seus inúmeros campos e formas de abordagem. Por mais que o sistema de voto seja reconhecido como parte da estrutura democrática brasileira, nem sempre os processos de mediação ou resolução de conflitos incluem componentes democráticos, sobretudo, em organizações empresariais com médio e pequeno porte. Para Simões (2015), o gerenciamento de conflitos é feito, em algumas empresas, mediante a soberania da ótica do proprietário da empresa ou de sócios majoritários.

Mesmo assim, a já referida Indústria 4.0 tem exigido modificações nas estruturas internas e externas das empresas, o que incide também sobre a perspectiva da resolução de conflitos. A saída das pessoas de sua zona de conforto devido a novas tecnologias, projetos, inovações ou metodologias de trabalho, tem gerado certo desconforto por parte dos envolvidos menos preparados para essa realidade. No cenário empresarial contemporâneo, existem sujeitos múltiplos, que possuem habilidades, culturas e pontos de vistas diferentes.

Em uma ótica “tradicional” da organização empresarial, esses sujeitos poderiam ter suas vozes suprimidas ante um discurso de preponderância dos proprietários, visto que esses concentram o poder de decisão e podem influir sobre a continuidade dos colaboradores na empresa.

Porém, o organograma para mediação de conflitos tem sido reestruturado com o tempo, com maior definição das habilidades e de outras particularidades inerentes a essa forma de organização. No organograma a seguir, é apresentado um exemplo de gestão de projeto no qual o conflito já se faz presente.

Figura 1 - Organograma do conflito nos projetos



Fonte: O Autor

De forma clara e concisa, o organograma demonstra que os conflitos são perceptíveis após a realização do projeto. Por mais que não haja especificidade de conflitos, Glória Junior e Chaves (2014) mencionam que estes podem aparecer no desencontro de informações, na falta de capacitação, na escassez de delimitação de papéis a serem desempenhados, no orçamento, no retrabalho, na criação de gargalos, dentre outros inúmeros pontos de conflito.

A mudança decorrida, como grande parte das alterações nas práticas, segundo Moura e Barbosa (2017), gera desconforto. Este desconforto apresentado pela equipe vem acompanhado dos conflitos, que acontecem independentemente de cargo, função ou hierarquia social. O gerenciamento desses conflitos no decorrer do processo é de essencial relevância para que os objetivos do projeto ou da empresa não sejam comprometidos.

Dessa maneira, Burbridge e Burbridge (2017) argumentam que cabe ao gestor reconhecer a existência do conflito, entender a situação, a dimensão e a intensidade do conflito para encontrar uma solução, não ignorando o conflito ou deixando-o em “standby”, a ponto que o conflito se torne um confronto. Se este conflito ocasionar um confronto, a rotina da equipe, bem como suas metas e projeções, será impactada.

Para Pacheco et al (2016), uma boa gestão do conflito deve impulsionar o pensamento crítico das pessoas, a geração de novas ideias criativas, juntamente com o engajamento dos stakeholders. É nestas situações adversas que se encontra o(s) caminho(s) para o crescimento da empresa ou o sucesso do respectivo projeto que não deixa de ser um esforço temporário e tem como finalidade um resultado único, recursos delimitados e possibilidade de criar, modificar, mudar ou melhorar algo.

Neste âmbito, Teixeira (2017) afirma que as empresas que não souberem gerenciar o conflito entre seus stakeholders sofrerão severas consequências, como atraso de entregas, retrocesso em relação a seus concorrentes, redução de participação no mercado e, conseqüentemente, perda de sua lucratividade e rentabilidade.

Conforme o PMBOK (2013), os conflitos não aparecem nas fases de início ou planejamento do projeto, pois nesta etapa o projeto ainda está no papel e não foi inserido no meio em que ele será executado. Dessa maneira, torna-se menos dificultoso alterar o projeto. A etapa de Execução é, segundo Pacheco et al (2016), a mais crítica para a gestão de conflitos. É nesse momento que o conflito pode ocorrer, visto que se há incongruências ou incompletudes no decorrer do projeto, tais prerrogativas podem aparecer por intermédio de choques entre discursos, práticas ou mesmo dados diferenciados.

Entretanto, a partir do posicionamento traçado por Simões (2015), é possível reduzir os conflitos. Apesar de surgirem na etapa de execução, é no planejamento que os conflitos devem ser mapeados pelo gerente do projeto, o qual identifica todos os stakeholders e os interesses de cada um no projeto, dando atenção especial àqueles que são mais resistentes e elaborando estratégias para reduzir possíveis incongruências, com soluções satisfatórias em um processo de tomada de decisão eficaz.

Com o mapeamento efetuado na etapa inicial do processo, Glória Junior e Chaves (2014) enfatizam que fica menos dificultoso ao gerente de projeto definir qual posição tomar, dando prioridade para uma situação que mais agregue valor ao projeto/produto, beneficiando práticas que resultem em menor retrabalho, maior produtividade, menor custo, dentre outras beneficências para a empresa.

Os conflitos, segundo Megginson (1986) podem ser apresentados em quatro fatores: o etnocentrismo, o uso equivocado de técnicas de gerenciamento, a divergência de pontos de vista e os equívocos de informação e comunicação. Nessa perspectiva, o autor salienta que o etnocentrismo se edifica quando há uma diferença cultural entre pessoas com diferentes graus hierárquicos na empresa. O uso equivocado de técnicas de gerência se formula na aplicação mal elaborada de uma metodologia. A diferenciação de pontos de vista e as falhas de comunicação completam o cenário, sendo autoexplicativas em suas conceituações.

A pesquisa de Megginson é antiga, mas reflete algumas problemáticas inerentes do gerenciamento de projetos nos dias atuais. Pesquisas mais recentes, como as de Watanuki et al (2014) corroboram para os mesmos processos, complementando outros fatores, como conflitos de longo prazo ou questões de ordem externa que impliquem em confronto dentro da ótica empresarial. Estes são alguns dos aspectos que podem gerar um conflito, porém existem ferramentas para tratar destes impasses.

Portanto, em dois estudos iniciais já se percebe que há congruência e divergências, nesse caso, por incompletude de informações trazidas na pesquisa mais antiga. Se compreender os problemas é de fundamental importância, enfatizar os passos para solucionar também é de semelhante interiorização. Watanuki et al (2014) descrevem algumas ferramentas das quais podem ser seguidas para um efeito menor do conflito. Para ele, é importante analisar a situação, exercer empatia, efetuar imersão na realidade dos envolvidos sem se deixar

levar por pré-julgamentos ou suposições, ser totalmente imparcial e entender o que está ocorrendo.

Essa primeira versão é complementada por Teixeira (2017), que reitera a necessidade de determinar os efeitos e objetivos, utilizar o foco como centro do componente atitudinal, trazer o que realmente importa para o projeto, ajustar-se à receptividade, verificar se os envolvidos irão reagir bem a um elogio ou a uma possível crítica, dentre outros.

Para Burbridge e Burbridge (2017), é importante criar o ambiente propício, estabelecer uma linha de comunicação estável entre as partes, com o objetivo de que críticas e elogios sejam bem aceitos por todos, comunicar-se efetivamente, ser claro e objetivo. O mesmo autor ainda destaca que é válido descrever o comportamento que deseja mudar, explicar o porquê daquela situação ou diálogo e mostrar onde se quer chegar.

Nessa mesma linha de pensamento, o pesquisador também entende que é preciso concentrar-se naquilo que se acha bom, utilizar o efeito “sanduiche”, onde é apresentado pontos positivos, pontos que as vezes não são bem aceitos pelo indivíduo e ponto positivo novamente, e chegar a um acordo.

Por fim, Simões (2015) aborda que é importante, para resolver conflitos institucionais, descrever o comportamento desejado, mencionar o desempenho que se espera da pessoa após a determinada comunicação, procurar soluções conjuntamente, apresentar problemas, mas também possíveis soluções.

Assim, uma amostra inicial de pesquisas demonstra que existem medidas capazes de solucionar conflitos no gerenciamento de projetos, assim como existem problemas que precisam ser pensados para que o gerenciamento seja feito em sua totalidade, sem arestas ou possibilidade de retrabalho. Após essas reflexões iniciais, são apresentados aspectos metodológicos, os resultados e discussão.

3. Metodologia

Metodologicamente, foi prioritária a escolha da pesquisa básica, qualitativa, comparativa e com uso de revisão bibliográfica. Para De Pádua (2019), uma pesquisa de natureza básica pode ser definida como um tipo de estudo no qual já se há conhecimento prévio do tema, mas que este precisa ser discutido em recortes temáticos diversos. A ênfase qualitativa abrange a qualidade dos dados e sua conotação comparativa auxilia no alcance das metas, já que a ideia é comprar discursos de autores.

O filtro das informações foi feito a partir das menções ou omissões de dados a respeito da resolução de conflitos na gestão de projetos. Trabalhos que não enfatizaram essas particularidades não foram abordados no recorte de pesquisa. O recorte temporal dos trabalhos priorizou obras a partir de 2015, visto que o campo é amplo e existem contribuições significativas nos últimos cinco anos. O parâmetro de comparação foi o PMBOK, material de base para o gerenciamento de projetos.

As pesquisas foram feitas em bases públicas, como SCIELO, CAPES e portais de instituições públicas, em Teses e Dissertações. Após leitura e fichamento das obras, em Língua Portuguesa e com disponibilidade gratuita na web, foram efetuadas análises e reflexões diante do material, com posterior comparação e transcrição dos dados.

Nas bases referidas, foram encontrados 11 resultados com maior precisão temáticas relacionada ao tema da gestão de conflitos no momento de execução e planejamento do projeto. Destes, 6 foram selecionados no SCIELO e 5 no Portal CAPES. Porém, o uso dos

autores foi condicionado às suas contribuições ao campo, bem como suas similaridades, diferenças e singularidades individuais. Os resultados podem ser apresentados abaixo.

4. Resultados e Discussão

Os estudos selecionados foram: Pacheco et al (2016), Glória Junior e Chaves (2014), Moura e Barbosa (2017), Rebeschini (2017), Dias, Geunon e Duarte (2016), Do Valle (2015), Teixeira (2017), Watanuki et al (2014), Dias et al (2017), Jordão et al (2015) e Tonche (2015). Para que houvesse um parâmetro de configuração e comparação com os autores, foi utilizado o PMBOK como base de reflexão e averiguação de resultados. Abaixo algumas técnicas que podem ser usadas como referências apontados pelo PMBOK (2013) e que podem ser utilizadas, são colaborar para resolver problemas, suavizar a situação, comprometer-se, reconciliar-se, direcionar ações, recuar, evitar ou alterar a variável humana.

Tonche (2015) reitera que a técnica mais produtiva é de colaboração para resolução do problema, porém, essa metodologia de ação é, também, a mais demorada; o autor destaca que, nesta técnica, é apresentada uma solução inovadora elaborada em conjunto com os membros e, com isso, obtém-se o consenso de todos. Dias et al (2017) e Jordão et al (2015) concordam com essa perspectiva, na medida em que também direcionam espaço para a colaboração na resolução de problemas em suas obras e retratam resultados positivos quando esta técnica foi seguida.

Para Pacheco et al (2016), a suavização da situação deve ser empregada de forma a minimizar os argumentos mencionados pelas partes, procurando algo em comum entre os envolvidos e fazendo com que cada um dê um passo atrás, acalme a mente e reflita sobre o assunto, enfatizando as áreas de acordo, e não as diferenças. Essa ideia, também mencionada, no PMBOK (2013), ainda é defendida por Watanuki et al (2014). Em comparação, os posicionamentos são semelhantes, visto que os autores entendem a necessidade de situação que devam ser suavizadas, para que haja melhor entendimento das partes.

Para Watanuki et al (2014, p.12),

[...] um dos principais desafios à gestão de projetos internacionais está associado a dificuldades de integração adequada do projeto em si e suas equipes dispersas, as quais, muitas vezes, são originárias da grande diversidade cultural e comportamental de todos os envolvidos no projeto.

O comprometimento, para Moura e Barbosa (2017), consiste na negociação e no ato de encontrar soluções que ajudam todas as partes a concordarem com um caminho escolhido (ganha - ganha). Essa perspectiva descrita no PMBOK (2013) é salientada por Rebeschini (2017) como sendo uma forma de modificar a gestão, tornando-a mais próxima e mais interessada nas atividades e na resolução de conflitos.

Porém, um dos pontos do PMBOK (2013) quanto às técnicas utilizadas na resolução de conflitos é polêmica. A imposição consiste em forçar um ponto de vista em detrimento dos outros (ganha – perde), visto que esta técnica não ataca a causa raiz do problema, utilizado quando a situação exige uma ação imediata. Rebeschini (2017) e Dias, Geunon e Duarte (2016) discordam quanto a isso. Os autores ainda complementam que: “identificar e gerir as expectativas das partes interessadas desde o início de um projeto é ainda um desafio para os gestores, requerendo também conhecimento e vivência na gestão de pessoas” (DIAS; GEUNON; DUARTE, 2016, p.38).

Enquanto Rebeschini (2017) aponta que a imposição pode ser saudável em alguns momentos, Dias, Geunon e Duarte (2016) abordam que sua aplicabilidade pode ocasionar mais conflitos do que resolver. Assim, as divergências aparecem para averiguar um modelo hierárquico tradicional ou um modelo mais democratizado na tomada de decisão.

Para Do Valle (2015), a técnica de recuar e evitar o conflito pode ser definida em ignorar o problema e deixar ele acontecer, resolver mais tarde ou aguardar que outra pessoa resolva; na visão do pesquisador, essa técnica é a menos eficiente, e deve ser utilizada para assuntos que não são significantes, não se possui informação suficiente ou não tem o poder necessário para resolver. Pacheco et al (2016) vão ao encontro dessa mesma perspectiva, concordando com a ineficácia ou parcialidade no uso dessa técnica.

Para Dias et al (2017) e Jordão et al (2015), uma das técnicas mais importantes na resolução de conflitos, ante o PMBOK (2013), é a alteração da variável humana, que pode ser identificada como a prática de dar treinamentos direcionados a relações humanas com o intuito de mudar determinadas atitudes e comportamentos que geram conflito. A capacitação é de fundamental relevância para os autores, pois torna-os mais especializados para o trabalho e para a resolução de conflitos em sua forma autônoma.

De posse destas ferramentas, Teixeira (2017) entende que cabe ao gerente do projeto definir qual irá utilizar, lembrando que este deve sempre visar uma maior produtividade e relacionamentos de trabalhos positivos. Porém, sintetiza que o gerente não deve intervir no primeiro momento, deixando as coisas acontecerem, pois cabe a ele analisar a maturidade de sua equipe na resolução de diferenças. Apenas quando perceber que o conflito está evoluindo, a intervenção se faz necessária. Tal postura se diferencia de Do Valle (2015), que acredita ser necessária uma intervenção de primeiro momento, para melhor aprendizagem.

De maneira geral, Pacheco et al (2016) destaca que o gerente de projetos deve, primeiramente, reconhecer que existe uma situação difícil (conflito) com auxílio da honestidade e uma comunicação direta familiarizando-se com o problema; deixar que os indivíduos expressem suas opiniões ouvindo atentamente a cada detalhe e percebendo se há sentimento envolvido (que está relacionado ao engajamento da equipe com o projeto ou de um indivíduo em particular para com o projeto), definir o problema, encontrar pontos de comum acordo (por mais que sejam poucos), avaliar soluções para satisfazer necessidades e refletir sobre o que será feito caso o conflito não seja solucionado.

Na definição do problema, uma das metodologias possíveis de realização é o *design thinking*, desenvolvida por Tim Brown (2010). O autor aponta que, nesse método, ocorre a visualização do problema propriamente dito e não-suposição que sua configuração se dá em uma pessoa. Desta maneira, é possível utilizar a imersão e a ideação. Na primeira, entende-se o problema a ser solucionado e quais as alternativas, visões do processo e possibilidades de mudança. No último, as ideias são expostas sem julgamento particular, com visão na solução dos problemas. Essa visão também é reforçada por Glória Junior e Chaves (2014), cuja afirmativa se dá na imersão e ideação para resolver problemas em empresas com diferente porte.

Ainda quanto ao *design thinking*, Brown (2010) argumenta que, após todos divulgarem suas ideias, ocorre uma votação com o intuito de elencar as melhores podendo até mesmo mesclar as ideias semelhantes, via prototipação (ação inicial) e desenvolvimento (análise de pontos positivos e negativos do processo efetuado).

Segundo Tonche (2015), esta metodologia está sendo muito utilizada nos dias atuais para encontrar soluções inovadoras e revolucionárias, porém, o ponto central é a interação das pessoas que realizar estes passos mencionados, com mescla de colaboradores de setores diferentes e ação participativa em todas as etapas, melhorando o ambiente de trabalho.

Outro posicionamento, dessa vez, de Do Valle (2015), argumenta que, o gestor do projeto que utiliza *design thinking* pode utilizá-la para resolver um possível conflito que surgiu, ou apresentar o problema para a equipe, de maneira com que todos interajam positivamente para resolver a questão inserida.

Neste momento, o autor evidencia que é necessário saber ouvir as pessoas, entender a situação e, posteriormente, resolvê-la. A partir do momento em que se escuta os envolvidos, outros pontos de vista podem surgir no intuito de uma melhoria, ou até mesmo, em descobrir assuntos que estão balizando o crescimento da empresa ou do projeto.

Na comparação dos autores, é preciso averiguar que não existem diferenças significativas, mas que há posicionamentos próprios determinados por cada grupo de autores. Conforme percebido, nas verificações feitas, grupos formados com dois autores já foram de possível comparação. Com esta análise, foi possível perceber que, na visão da maioria dos pesquisadores, resolver o problema, e não apenas achar o culpado ou rotular pessoas, é uma das soluções mais enfáticas, capaz de gerar uma relação de confiança com os stakeholders.

O PMBOK (2013) ainda salienta que o ganha-perde ou perde-perde devem ser evitados, sendo necessário buscar o ganha-ganha, que é onde todos saem satisfeitos. Essa perspectiva não possui discordância entre os autores, ainda que muitos deles se omitam explicitamente em retratá-la. Nas conclusões das pesquisas evidenciadas, a mudança na estrutura comportamental e em uma maior democratização tornaram-se essenciais para os bons resultados nas referidas empresas analisadas por cada trabalho.

Com isso, percebe-se que um bom gerenciamento de conflitos entre os envolvidos, poderá estimular a criatividade e uma futura melhoria no processo decisório futuro.

Outros fatores positivos também podem ser observados por Tonche (2015). A gestão dos conflitos, ou mesmo sua intervenção eficaz e focada nos resultados pode trazer a revelação de novos talentos. O pesquisador salienta que os conflitos podem inspirar pessoas que antes eram consideradas silenciosas e pouco participativas, despertando sua habilidade de liderança e oferecendo soluções criativas para o problema.

Além disso, o pesquisador aborda que a gestão dos conflitos melhora na futura comunicação, devido ao aprendizado de um membro com o outro, no período do conflito, facilitando novos contatos. Por fim, a cooperação entre grupos e respeito de opiniões é trazida como uma forma de aprender a trabalhar juntos, bem como respeitar as características de cada membro para que seja atingido o objetivo final.

Durante estas etapas da gestão do conflito, o PMBOK (2013) ainda reitera a existência de um diálogo com a gerência que não apenas envolva este nível hierárquico em momentos de crise, mas durante etapas, levando soluções e sempre informando sobre o progresso da equipe e dos resultados pretendidos e alcançados. Desta maneira, pode ocorrer um apoio maior deste nível.

Embora fosse o ideal, Dias et al (2017) mencionam que não se deve esperar do gestor uma serenidade inabalável. Resiliência e assertividades não são habilidades fáceis de se encontrar em um profissional, porém, o que não deve haver é a negligência diante dos conflitos.

Para isso, o gestor deve determinar a melhor maneira e método de resolver estes conflitos, visto que cada um tem suas particularidades e seus pontos positivos, que muitas vezes, não são propícios aquele momento. Entretanto, os conflitos em uma boa perspectiva de gestão podem ser argumento ou ideia para um novo projeto, ou para a empresa como um todo. Desta maneira, o conflito torna-se essencial no desenvolvimento de um projeto, grupo e/ou pessoa. Diante destes desafios, o gerente do projeto fica com a missão de alcançar

o objetivo final visando a solução destes possíveis conflitos e com isto gerando a lucratividade esperada pela respectiva empresa.

A pesquisa aqui desenvolvida se definiu enquanto um estudo comparativo porque trouxe diferentes pesquisadores e buscou enfatizar o confronto de suas argumentações e seus embasamentos teóricos e práticos. Porém, os pesquisadores selecionados possuem perspectivas semelhantes quanto à gestão de projetos e a capacidade de resolver conflitos. De modo geral, o que pode ser extraído desse arsenal teórico delimitado e comparado é a eminência de se trazer um diálogo positivo para o campo, de modo que a Gestão de Pessoas seja articulada com a elaboração e execução do projeto.

Dessa maneira, não há como apontar um único caminho adequado, mas uma linha democrática de empoderamento profissional capaz de ouvir, delegar, articular posicionamentos, mobilizar estratégias de convencimento e trazer maior unicidade ao processo. Até mesmo a Psicologia possui interdisciplinaridades interessantes nesse ponto.

Os estudos enfatizados demonstram uma real necessidade de aplicar à resolução de conflitos a uma gestão de projetos que realmente esteja vinculada com as perspectivas da empresa. Para que os colaboradores entendam seu aparelhamento em relação à filosofia da instituição, torna-se significativo refletir sobre como o planejamento estratégico está sendo feito, bem como se há democratização dos processos e da produção.

Ainda é importante mencionar que os autores selecionados partem de setores diferentes e de mecanismos de produção e percepção que são múltiplos. Essa forma de abordagem é, portanto, vinculada ao lugar social do qual partem. Assim, a pesquisa contribui em demonstrar que a gestão de projetos, atrelada ao PMBOK (2013), pode ser complementada com discurso teórico de qualidade e deve ser pautada em uma resolução mais focada no amparo teórico, bem como nas experiências trazidas pelos pesquisados na ação prática do campo.

5. Conclusão

Mediante o estudo proposto, foi possível averiguar que a gestão de projetos necessita de uma política de resolução de conflitos que seja capaz de articular-se com a Filosofia da empresa, bem como gerar resultados que tragam maior rentabilidade ao empreendimento. Os autores selecionados demonstram que, quando os conflitos são solucionados de forma amistosa, dialógica e argumentativa, sem imposição ou demonstração de força hierárquica autoritária, os resultados tornam-se mais satisfatórios.

Além disso, não há unanimidade entre os pesquisadores, da mesma forma como não foram observados aspectos de divergência tão significativa nas obras. Enquanto alguns exaltam o componente humano na resolução do conflito, outros não o deixam de lado, mas também trazem melhorias que podem ser estruturadas em inovações tecnológicas e na organização de um planejamento estratégico que atenda às necessidades.

Assim, o texto corrobora ao campo, na medida em que traz diferentes posicionamentos e os coloca em comparação, vislumbrando se o discurso possui arestas, mas sem intenção de apontar como apará-las, já que é necessário aprimoramento prático por meio das rotinas empresariais. Esse é o objetivo para estudos futuros, pois julga-se essencial a representação dos processos de resolução de conflitos e sua otimização em empresas de diferentes portes.

Referências

BROWN, Tim. Design Thinking: **Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo: Elsevier Editora, 2010.

BURBRIDGE, Anna Helena Murat; BURBRIDGE, Richard Marc. **Gestão de Conflitos**. Editora Saraiva, 2017.

DE PÁDUA, Elisabete Matallo M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Papyrus Editora, 2019.

DIAS, Alessandro Márcio Martins; JEUNON, Ester Eliane; DA CUNHA DUARTE, Leonora. Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: Um Estudo da Percepção dos Profissionais em Gestão de Projetos. **Revista IPTEC**, v. 4, n. 2, p. 208-222, 2016.

DIAS, Daiane Souza et al. Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 8, n. 1, p. 72-89, 2017.

DO VALLE, André Bittencourt. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. São Paulo. Editora FGV, 2015.

GLÓRIA JÚNIOR, Irapuan; CHAVES, Marcirio Silveira. Novos riscos para a gestão de projetos de tecnologia da informação com equipes locais. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 5, n. 2, p. 16-38, 2014.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos**. São Paulo. Editora Saraiva, 2017.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias et al. Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 2, p. 280-294, 2015.

MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra , 1986, p. 471-472.

MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais**. Rio de Janeiro. Editora Vozes Limitada, 2017.

PACHECO, Laura Menezes et al. Gerenciamento de projetos na construção civil. In: **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2016. p. 1-19.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)** – Quinta Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

REBESCHINI, Lucas. Relacionamento interpessoal e gestão de conflitos: intervenção prática em agência de emprego de emprego. **Revista Sul Americana de Psicologia**, v. 5, n. 1, p. 105, 2017.

SIMÕES, Eduardo. **Gerir conflitos**. Curitiba. Editora Sophos. 2015.

TEIXEIRA, Odete Érica Jardim. A gestão dos conflitos escolares na infância: Análise das causas e medidas de intervenção na região da Madeira (Portugal). **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 2017.

TONCHE, Juliana. **A construção de um modelo alternativo de gestão de conflitos**: usos e representações de justiça restaurativa no estado de São Paulo. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

WATANUKI, Hugo Martinelli et al. Gestão de projetos internacionais: um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 3, p. 660-675, 2014.