



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS - CONHECER, DIAGNOSTICAR E SOLUCIONAR

HAMILTON LOPES DE MIRANDA JUNIOR
(UFF)

SERGIO LUIZ BRAGA FRANÇA
(UFF)

Resumo

A capacidade de enfrentamento, condução e superação de situações e cenários, onde o conflito faz-se presente é crucial aos gestores de qualquer organização. O conhecimento das causas geradoras de conflitos somado à habilidade de diagnosticar o conflito de forma mais abrangente podem auxiliar os mediadores no gerenciamento de conflitos. No presente Caso, o autor objetiva apresentar em revisão bibliográfica aspectos que caracterizam envolvidos e seus respectivos comportamentos, buscando através de metodologia sugerir medidas e procedimentos para mitigar e superar conflitos em projetos de engenharia.

Palavras-chaves: gerenciamento de conflitos, gestão de projetos

1. Introdução

Os conflitos no gerenciamento de projetos têm se tornado mais frequentes na rotina das empresas, cujas *expertises* ou demandas, direta ou indiretamente, estão relacionadas com práticas de gestão. Fatores como diversificação de partes interessadas no projeto, legislação ambiental, sustentabilidade, normas de segurança no trabalho, responsabilidade social, redução de prazos de execução de projetos, escassez de mão de obra especializada e ainda redução de custos, têm assumido relevância, como fatores de influência, nas demandas que envolvem a contratação e desenvolvimento de projetos.

Na medida em que condições e premissas restritivas, como as citadas anteriormente, se tornem comuns e interfiram nas atividades relacionadas ao planejamento, desenvolvimento e nos resultados de cada projeto, gerando conflitos, há que se sondar meios e alternativas para superá-los. Nesse esforço de superações, a gestão de projetos ganha importância como metodologia geradora de otimização de resultados sociais, econômicos e ambientais de organizações e de empresas.

Diante de um cenário desafiador, onde mudanças, interesses diversificados e restrições são componentes de peso na geração de desconforto e disputas, faz-se o questionamento: como “Gerenciar Conflitos” em projetos?

Em resposta ao acima, o presente artigo visa indicar aos gestores de projetos, bem como às partes interessadas, o conhecimento de *boas práticas e de experiências bem sucedidas*, de cujos resultados podem-se extrair lições e ensinamentos; juntamente com o conhecimento de aspectos e características relacionadas aos *fatores geradores de conflitos*, como ferramentas de valia na busca de soluções aos conflitos em projetos.

Para tanto, este trabalho é desenvolvido a partir de caso e fatos ocorridos, no Brasil, envolvendo uma empresa de consultoria e projeto de engenharia, que por motivos de política de sigilo da mesma, adota o pseudônimo de PROJEX; e o cliente proprietário e contratante dos serviços de projeto de engenharia, que compõem o presente estudo de caso, que recebe o pseudônimo de MINEX.

O presente artigo tem como base a pesquisa bibliográfica da gestão de conflitos; de características de conflitos e indivíduos; de avaliações e classificações de causas geradoras de

conflitos. Tal pesquisa propiciou o enriquecimento do presente artigo com a discussão e avaliação do caso, entre membros da equipe do projeto, bem como a realização de entrevistas com especialistas, além de contar com a experiência do autor. O método estatístico utilizado para a coleta de dados foi o Método da Amostragem, e o critério adotado para a seleção de amostras foi o da Escolha Racional. Segundo Tagliacarne (1974, p. 227), nesse critério é fundamental que o pesquisador tenha experiência e seja conhecedor do problema a ser estudado. A partir da análise qualitativa dos dados obtidos e aspectos observados no caso objeto do presente estudo são indicadas as melhores práticas para solução dos conflitos observados, comparando-se com as medidas adotadas.

2. Fundamentação Teórica - Revisão de Literatura

Faz-se necessário frisar que os procedimentos aqui mencionados não são os únicos que podem ser empregados para a administração de conflitos. Servem como referência, e não como regras a serem seguidas por todos, em qualquer situação conflitante.

Quando se estiver administrando um conflito é de suma importância que, antes de se tomar qualquer decisão, investiguem-se os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas, como o tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e desempenho. Ressalta-se a importância de se empregar a empatia, ou seja, considerar os valores da organização; levar em consideração pressões não usuais de trabalho, como o fato de dois funcionários terem uma discussão; se o produto dessa empresa é sazonal e se, no período que antecedeu a referida discussão, os funcionários tiveram que aumentar sua jornada de trabalho; verificar a ocorrência de explicação insatisfatória, por parte do responsável, de normas e/ou procedimentos (FERNANDES NETO, 2005). Tudo isto para que o conflito tenha um desfecho satisfatório para todos os envolvidos.

Na administração de conflitos, é relevante também identificar se os envolvidos trabalham em equipe. Uma equipe tem um objetivo em comum, além de possuir um número reduzido de componentes. Seus integrantes, necessariamente, devem possuir as seguintes qualidades: disposição para compartilhar oportunidades e reconhecimentos; além de comunicarem-se de forma aberta e direta (supervisão funcional). Para que tais qualidades sejam fomentadas numa organização, é necessário estabelecer objetivos claros e métodos de trabalho eficazes, e ainda, que os indivíduos sejam respeitados, tanto pessoal, quanto profissionalmente (FERNANDES NETO, 2005).

É sabido que cada ser humano é único, ou seja, possui aptidões, valores, cultura, que o torna um indivíduo. No entanto, muitos gestores esquecem de tirar proveito dessas habilidades heterogêneas em prol da empresa. Assim, as empresas que trabalham com equipes, devem aproveitar-se dessas diferenças, maximizando-as ou otimizando-as, utilizando-se da ferramenta denominada holismo, que consiste em aproveitar as desigualdades para que a totalidade represente mais do que a soma das partes.

Outro aspecto importante sobre as equipes consiste no seu ciclo de vida. Tal ciclo pode ser dividido em quatro estágios: o primeiro consiste na sua formação propriamente dita; o segundo estágio preocupa-se em desenvolver um método de trabalho; no terceiro, visa-se a atingir os objetivos estabelecidos; e, por fim, no quarto estágio, os integrantes começam a sair da equipe para buscar novos desafios (FERNANDES NETO, 2005).

Outro fator de magnitude é identificar as características de uma equipe vencedora, a saber: união entre seus integrantes, cujo número é reduzido; consolidação das características funcionais próprias da equipe; e, finalmente, apoio mútuo.

No caso de uma equipe, os conflitos tendem a ocorrer em menor quantidade do que num grupo. Tal fato deve-se a facilidade na comunicação entre seus membros.

2.1 – Diversidade Cultural

Um dos motivos da geração de conflitos em empresas pode estar baseado no fato da diversidade cultural dos indivíduos envolvidos. Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472), são eles:

- ✓ etnocentrismo: ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente, cujos padrões culturais sejam distintos dos seus próprios;
- ✓ práticas gerenciais indevidas: ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, sem avaliação de diferenças culturais;
- ✓ percepções diferentes: ocorre quando pessoas de diferentes culturas apresentam valores e entendimentos distintos;
- ✓ comunicação errônea: acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram equívocos de comunicação.

2.2 – Tipos de Indivíduos

Ressalta-se a necessidade de conhecer características de pessoas, para identificar se estarão aptas para desempenhar determinadas tarefas a contento, refletindo em suas produtividades. Segundo Maitland (2000), existem seis tipos de indivíduos:

- ✓ o pensador: é o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo ideias e sugestões;
- ✓ o organizador: é o indivíduo que organiza e coordena as atividades, elaborando cronogramas, listas de atividades e conduzindo reuniões;
- ✓ o realizador: é o indivíduo de execução, que normalmente, domina a equipe;
- ✓ o que veste a camisa: é o indivíduo que procura manter o grupo unido e dá suporte aos demais integrantes;
- ✓ o controlador: é o indivíduo que monitora o andamento dos trabalhos, bem como controla, constantemente, os prazos;
- ✓ o analisador: é o indivíduo que analisa todas as ideias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

2.3 – Tipos de Comportamentos

Um ponto de criticidade na administração de conflitos consiste em identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos. Segundo Gillen (2001), os tipos de comportamento são quatro:

- ✓ passivo – é o indivíduo que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso; via de regra, apresenta voz hesitante, atitude defensiva, contato visual mínimo e, geralmente, é uma pessoa quieta;
- ✓ agressivo – é o indivíduo que aspira fervorosamente vencer, mesmo à custa de outras pessoas. Tende a ser individualista, uma vez que está mais interessado nos próprios desejos do que com os dos outros. Tal comportamento é caracterizado pelo alto tom de voz e máximo contato;
- ✓ passivo/agressivo – é o indivíduo que apresenta um comportamento misto. São as pessoas que desejam se firmar, cujo comportamento é caracterizado por muita irritação, postura fechada, lacônico;
- ✓ assertivo – é o indivíduo que aspira a defender seus direitos, bem como aceita que as outras pessoas também os tenham. Este comportamento apresenta tom de voz moderado, as pessoas deste tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança.

2.4 – Índices de Avaliação de Equipes

A avaliação de uma equipe pode ocorrer de diversas maneiras, de acordo com a finalidade da avaliação. De acordo com Hardingham (2000), pode-se elaborar uma lista para avaliar uma equipe *in loco*, utilizando-se dos seguintes fatores:

- ✓ produtividade: que consiste no fato de avaliar se a equipe está realizando o trabalho em quantidade e em tempo suficientes;
- ✓ empatia: que se refere ao fato de os componentes da equipe apresentam empatia pelos seus membros;
- ✓ regras e objetivos: diz respeito ao fato de as pessoas seguirem o princípio da direção, ou seja, quando cada um dos indivíduos sabe o que se espera dele, bem como o que deve fazer;
- ✓ flexibilidade: consiste no fato de os integrantes da equipe terem aptidão para variadas tarefas ou aplicações;
- ✓ objetividade: refere-se ao fato dos envolvidos dizerem aquilo que pensam sobre determinado assunto;
- ✓ reconhecimento: diz respeito ao fato de seus integrantes se admirarem;
- ✓ moral: consiste no fato de as pessoas desejarem integrar a equipe.

Para se compreender a gênese de um conflito, faz-se necessário não só compreender o comportamento das pessoas envolvidas, como também dissecá-los. Para tal, é imperioso entender que o comportamento nada mais é do que o resultado do somatório de vários fatores, dentre eles podemos citar: os medos que uma pessoa possui, as emoções vivenciadas, suas experiências adquiridas no transcorrer de sua existência, suas crenças, as preocupações que a afligem, sua autoestima.

2.5 – Ferramentas de Crítica Construtiva

Um ponto potencialmente gerador de conflitos consiste na observação/crítica do trabalho ou desempenho de um indivíduo. Para minimizar essa potencialidade de gerar uma situação conflitante, Bee (2000) desenvolveu 10 ferramentas para realizar-se uma consideração, ou a chamada crítica construtiva:

- ✓ ajustar-se à receptividade: quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;
- ✓ criar ambiente propício: visa a propiciar um ambiente, no qual quem vai emitir a crítica possa ser entendido e aceito;
- ✓ concentrar no positivo: consiste em alternar mensagens positivas às negativas;
- ✓ analisar a situação: nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;
- ✓ determinar efeito(s) e objetivo(s): determinar o que o indivíduo deve realizar;
- ✓ descrever comportamento que deseja mudar: é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema;
- ✓ descrever comportamento desejado: é de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;
- ✓ comunicar-se efetivamente: levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz; a maneira como se diz; a linguagem corporal; saber ouvir e observar a pessoa criticada, além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com os problemas objeto das críticas;
- ✓ procurar soluções conjuntamente: o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou ideias;
- ✓ chegar a acordo: este, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde.

2.6 – Níveis de Gravidade do Conflito

O nível de gravidade de um conflito pode ser denominado, segundo Chiavenato (1999), de três formas:

- ✓ conflito percebido ou latente: ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
- ✓ 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;
- ✓ conflito manifestado ou aberto: ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

2.7 – Tipos de Estilos de Administração de Conflitos

Para administrar um conflito organizacional, pode-se empregar um dos seguintes estilos, segundo Chiavenato (1999):

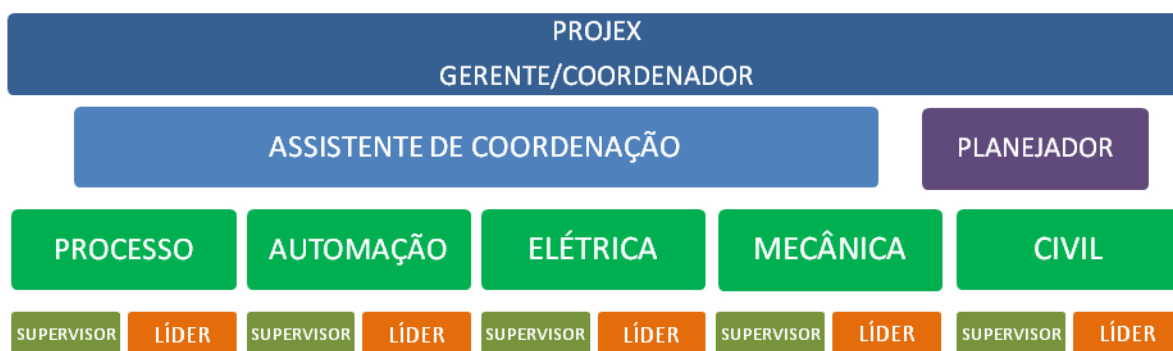
- ✓ estilo de evitação: consiste na fuga do conflito. É empregado quando o problema é corriqueiro, quando não há perspectiva de ganhar o conflito, quando se necessita tempo para obter uma informação ou quando um conflito pode ser desvantajoso;
- ✓ estilo de acomodação: visa a resolver os pontos de menor divergência e deixar os problemas maiores para depois;
- ✓ estilo competitivo: consiste no comando autoritário, é empregado quando se faz necessário tomar uma decisão rapidamente ou uma decisão impopular;
- ✓ estilo de compromisso: ocorre quando as partes envolvidas aceitam perdas e ganhos para todos os envolvidos;
- ✓ estilo de colaboração: é empregado numa situação ganha/ganha, visto que todos os interesses podem ser reunidos numa solução mais ampla.

3. Estudo de Caso

3.1 – Apresentação do Projeto

O objeto do presente estudo consiste em projeto de engenharia nos níveis de básico e detalhado, contratado pela MINEX, junto à PROJEX, de sistema emergencial de desvio e recuperação de produto granular, a partir de linha de processamento. O citado sistema deveria ser ativado, em casos de paradas súbitas de equipamentos componentes da linha principal, ou de falhas que obrigassem o esvaziamento dessa linha. Para tanto, o produto granular seria desviado por dutos, até tanques, em 3 posições pré-definidas, onde comporia solução aquosa, que posteriormente seria bombeada para áreas de estocagem a céu aberto. O escopo acima descrito deveria ser desenvolvido em 4 meses e envolveu equipe multidisciplinar de 20 profissionais, entre engenheiros, projetistas, desenhistas, apoio administrativo e Planejamento. O organograma do projeto era composto, além do corpo de gestão (Diretor, Gerente e Coordenador), por um planejador e pelas equipes de cada disciplina, composta por um Supervisor, um Líder e um ou dois desenhistas. Conforme abaixo:

Fig.1 – Organograma para o Caso em Estudo



Em função da dimensão do projeto, avaliado, na ocasião do início das atividades, como de “baixa complexidade”, foi empregada mão-de-obra da estrutura matricial da PROJEX, ou seja, uma equipe compartilhada com outras demandas da empresa. O caráter multidisciplinar, acima citado, significa que diferentes especialidades da engenharia estavam envolvidas no projeto em estudo. Podemos destacar as disciplinas de Processo, Mecânica, Civil, Elétrica e Automação. Abaixo segue quadro com características dos principais envolvidos no caso em estudo:

Fig.2 – Cenário



3.2 – Atividades do Projeto

Seguem descrições sucintas, em torno das principais atividades desenvolvidas no projeto em estudo:

- Abertura do projeto: o cliente formaliza a intenção de contratar a empresa projetista e passa as informações que permitirão o desenvolvimento das atividades do projeto. O Gerente do Projeto iniciou as atividades do projeto com o auxílio de um Assistente de Coordenação, uma vez que as funções de gerenciamento e coordenação do projeto seriam acumuladas pelo Gerente da Operação.
- Reunião de Abertura – evento onde são apresentados à equipe do projeto os dados

básicos, bem como o escopo do projeto. Pode-se contar com a presença do cliente, a fim de facilitar o entrosamento entre o cliente e os participantes do projeto. Esse evento não foi realizado.

- Plano de Operação ou Norma de Coordenação – documento, cujo conteúdo consiste nas diretrizes que nortearão as atividades, no que tange ao aspecto de planejamento, controle e monitoramento das atividades do projeto, tais como, padrões de documentos, Lista de Documentos, cronogramas físico e financeiro, critérios de medições, Estrutura Analítica do Projeto, normas de Qualidade e Segurança, etc. No projeto em estudo foi gerada uma Lista de Documento, com base numa proposta entregue ao cliente, antes do início do projeto e não foi elaborado o Plano de Operação.
- Reuniões de Coordenação com o cliente – consistem em eventos de rotina, cuja frequência é definida juntamente com o Planejamento e o cliente, onde são avaliadas as pendências técnicas, como dúvidas, ou pendências administrativas, como atualização de cronogramas e acompanhamento do progresso dos trabalhos do projeto. Essas foram realizadas mensalmente.
- Reuniões de Coordenação com a equipe – consistem em reuniões periódicas, semanal ou quinzenalmente, onde a Coordenação e a Gerência juntam-se à equipe técnica para dirimir dúvidas, transmitir orientações e monitorar a evolução dos trabalhos. No projeto, foram realizadas reuniões numa frequência irregular, de acordo com a demanda ou necessidade da equipe.
- Processo – disciplina responsável pela otimização do arranjo, consistindo este na solução de engenharia, levando em consideração a melhor locação de equipamentos e os fatores físico-químicos que viabilizem o projeto, dentro dos parâmetros e normas técnicas aceitáveis pela legislação brasileira e pelas melhores práticas conhecidas.
- Mecânica – disciplina responsável pela especificação e dimensionamento dos equipamentos mecânicos do projeto, como os tanques, bombas e dutos. Atua após o recebimento das condicionantes e definições do Processo.
- Civil – disciplina responsável pela especificação e dimensionamento de fundações e suportes de equipamentos mecânicos, elétricos e de automação, seus respectivos abrigos, ou edificações, cujas estruturas sejam metálicas ou em concreto.
- Elétrica – disciplina responsável pelos projetos de alimentação elétrica dos equipamentos mecânicos ou instrumentos, quando aplicável, assim como pela

iluminação das áreas industriais.

- Automação e Instrumentação – disciplina responsável pelos projetos de controle de processos, como acionamentos de equipamentos ou componentes eletro-mecânicos da planta, ou de medições de parâmetros, como temperatura ou pressão, por meio de instrumentos ou painéis de controle.
- Coordenação – disciplina responsável pela integração da equipe técnica, garantindo o fluxo de informações técnicas e de demandas do cliente, até os componentes da equipe de projeto, de modo a garantir a satisfação das partes interessadas do projeto.
- Planejamento – disciplina que apoia a Gerência e a Coordenação do projeto no controle e monitoramento das atividades do projeto seja na esfera interna da empresa, ou na relação com o cliente. No projeto em estudo foi destacado um colaborador para o desempenho das atividades pertinentes ao Planejamento.

3.3 – Conflitos

Como contribuição ao alcance do objetivo do presente artigo, organizamos série de fatos que se somaram, formando o cenário, onde conflitos abalaram as relações entre PROJEX e MINEX.

O projeto da MINEX foi contratado com prazo de execução de 4 (quatro) meses e foi encerrado no 15º (décimo quinto) mês, após seu início. Após o 1º mês de projeto, a MINEX paralisou por 3 (três) meses os trabalhos, alegando revisão geral de seu Planejamento Estratégico. Ainda assim, tanto o cliente, quanto a Projetista não supunham uma extensão de prazo dessa ordem, ou seja, de 8 (oito) meses adicionais ao prazo estimado inicialmente.

Quando as atividades do projeto se reiniciaram, o então Assistente de Coordenação acumulara função de Coordenador em projeto de volta, junto a outro cliente da carteira da PROJEX, e ainda de Assistente em outros 3 (três) projetos da MINEX, ou seja, passara a atuar em 5 (cinco) projetos. Transcorridos 12 (doze) meses, o profissional assumira a gerência e a coordenação, em 2 (dois) novos projetos, acumulando assim, responsabilidades em um total de 7 (sete) projetos distintos, simultaneamente.

Destaca-se, que o Assistente de Coordenador não conseguira desenvolver um Plano ou Norma de Coordenação, com apoio do Planejamento, nem registrar formalmente a entrega de Dados Básicos, pelo cliente, na fase de Iniciação do projeto.

Somando-se ao exposto acima, não foi realizada a “Reunião de Abertura” do projeto, junto à equipe técnica do projeto e com participação do cliente, onde definições quanto aos

conceitos a serem adotados no desenvolvimento dos trabalhos pudessem ser explanadas à equipe, bem como a definição de escopo e seus limites fossem devidamente consolidadas.

No período imediato de 3 (três) a 4 (quatro) semanas que transcorreu, após a fase inicial do projeto, o Assistente de Coordenação foi alertado por 2 (dois) dos Supervisores, quanto à necessidade de reavaliação do escopo e de seus limites, prazos e também do grau de complexidade do projeto, o que foi subestimado pelo mesmo.

Até o 7º (sétimo) mês da contratação, ou 3 (três) meses de projeto, considerando a paralisação imposta pelo cliente, ocorreram 4 (quatro) mudanças de Líderes de Disciplinas, o que ocasionou dificuldades na continuidade da condução de assuntos relacionados a duas das Disciplinas envolvidas no projeto.

A improvisação e o adiamento do enfrentamento aos pontos apontados como críticos foi o caminho escolhido pelo Assistente, que se fixou na emissão de documentos e avanços de índices de progresso físico e financeiro, colocando o aspecto técnico em segundo plano. No 9º mês do projeto, o cliente começou a apresentar os primeiros sinais de preocupação com a capacidade técnica da equipe alocada no projeto de atendimento às suas expectativas.

Nessa fase do projeto um componente inesperado marcou o desenvolvimento dos trabalhos, a interface da equipe da PROJEX, composta por 90% de brasileiros e 10% de estrangeiros, porém bem adaptados à cultura brasileira; com uma equipe de engenharia da América do Norte, que apoiara o comissionamento e montagem do macro-projeto da MINEX.

Em princípio, ocorreram desgastes, em função da diversidade cultural, entres as equipes da PROJEX e MINEX, caracterizadas por etnocentrismo (quando se recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente, cujos padrões culturais sejam distintos dos seus) e percepções diferentes, porém esses percalços foram contornados, com esforço comum da gestão da PROJEX e da MINEX.

Tais conflitos ocorreram, pois o escopo desenvolvido pela PROJEX era parte de um todo de maior complexidade, cujo cronograma já apresentara atraso e a entrega da PROJEX passara a compor o caminho crítico do cronograma geral do empreendimento, em função do tempo de desenvolvimento de soluções.

Ainda nessa fase, ficou evidente que ocorreram erros na composição da equipe de projeto. Haviam Líderes de Disciplinas que não eram engenheiros e sim projetistas, porém sem experiência adequada ao escopo do projeto. O Assistente de Coordenação com intuito de não criar um clima de desgaste, evitou a solicitação de substituição do recurso e postergou a decisão. Quando a situação foi exposta ao Supervisor de Disciplina, o Assistente recebeu a

informação de que não havia nenhum recurso capacitado para tratar a questão. Até então, o Gerente não tinha conhecimento dos fatos, o que pode ser explorado como Lição Aprendida.

Como consequência, foram executadas entregas de projetos incompletos e fora do prazo, atrasando o cronograma e aumentando o desgaste com o cliente. Após o 13º mês de atividades, o cliente formalizou sua insatisfação de forma veemente e contundente, responsabilizando o então Assistente e a Gestão do Contrato pelos ocorridos.

A PROJEX, após a reclamação formal da MINEX, traçou plano de ações, adiante explorado e finalizou as atividades do projeto, em 60 dias.

3.4 – Metodologia

Como forma de alcançar o objetivo proposto pelo presente artigo foram desenvolvidas análises e classificações dos envolvidos no Caso estudado, quanto à Diversidade Cultural entre os membros, Tipos de Indivíduos, Tipos de Comportamentos desses, bem como uma abordagem de Índices de Avaliação das equipes de projeto. Estes parâmetros, resultados de pesquisa, estão correlacionados qualitativa e quantitativamente, em diagrama, tanto com os conflitos ocorridos, quanto com as Ferramentas de Crítica Construtiva e os Tipos de Estilos de Administração de Conflitos, que foram adotados como forma de mitigar ou solucionar os conflitos vivenciados no caso em questão. A partir das análises e correlações estabeleceu-se uma lista de priorização no tratamento dos desvios identificados como causadores de conflitos no Caso em estudo.

3.4.1 – Perfis dos Membros da Equipe

Com base nos itens 2.2, 2.3 e 2.7, são apresentados os diagramas, nos quais são observadas as características dos membros da equipe da PROJEX, em relação aos Tipos de Indivíduos, aos Tipos de Comportamentos e aos Estilos de Administração de Conflitos característicos destes:

Fig.3 – Perfis de Gestores do Projeto

Fonte: desenvolvido pelo autor

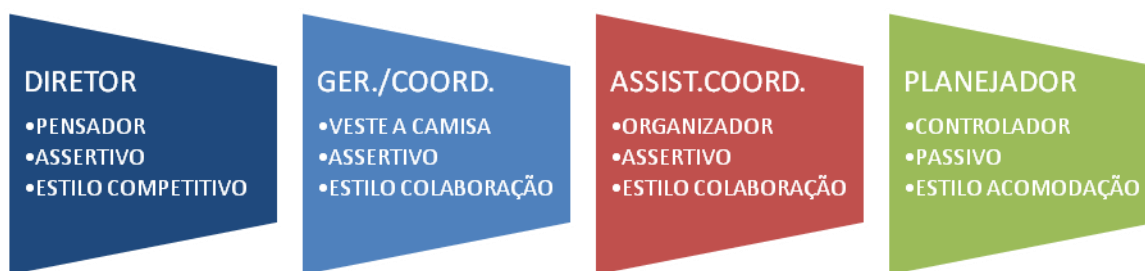


Fig.4 – Perfis dos Supervisores de Disciplinas

Fonte: desenvolvido pelo autor

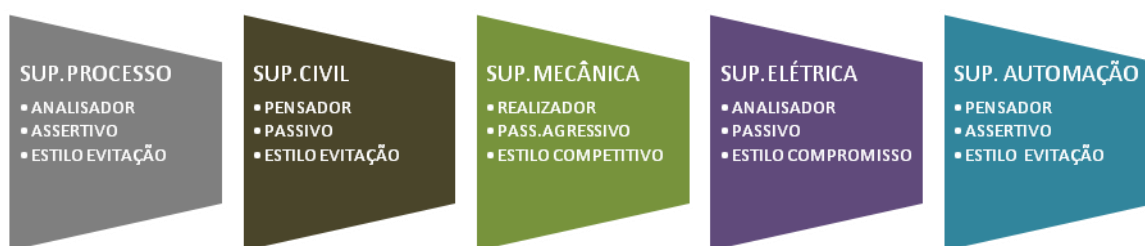
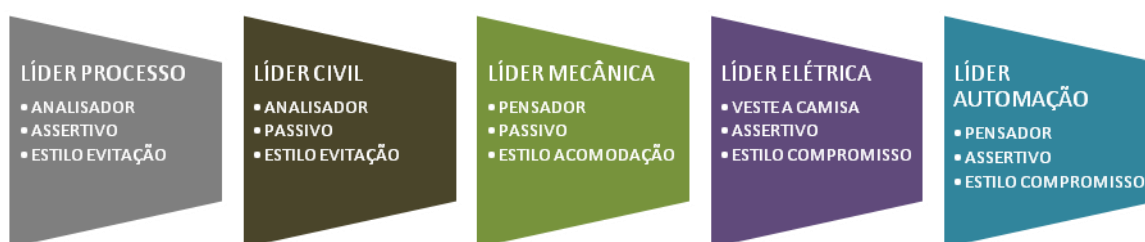


Fig.5 – Perfis dos Líderes de Disciplinas

Fonte: desenvolvido pelo autor



3.4.2 – Quadro Avaliação da Equipe

Nessa etapa do artigo pretende-se representar o resultado da pesquisa realizada pelo autor, junto aos participantes do projeto, quanto ao comportamento de cada membro, em relação à equipe, consistindo o processo na avaliação da equipe. Para tanto, adotamos a média aritmética dos conceitos atribuídos pelos membros participantes no projeto aos aspectos abordados no item 2.4 deste artigo, sendo as notas de 1 a 5, onde 1 (um) é o pior conceito e 5 (cinco) é o melhor.

Fig.6 – Diagrama de Avaliação da Equipe de Projeto – PROJEX

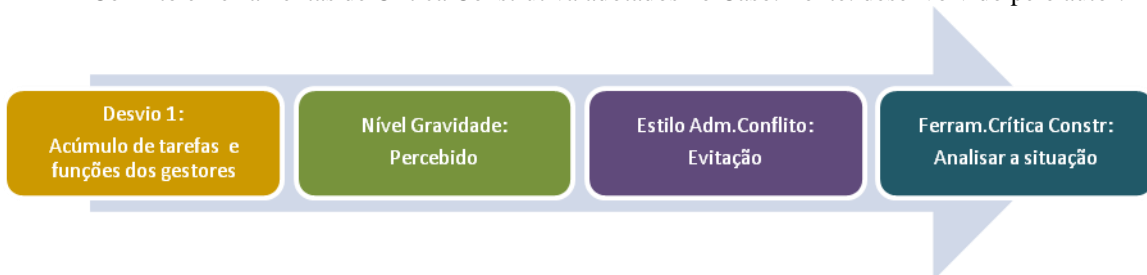
Fonte: desenvolvido pelo autor



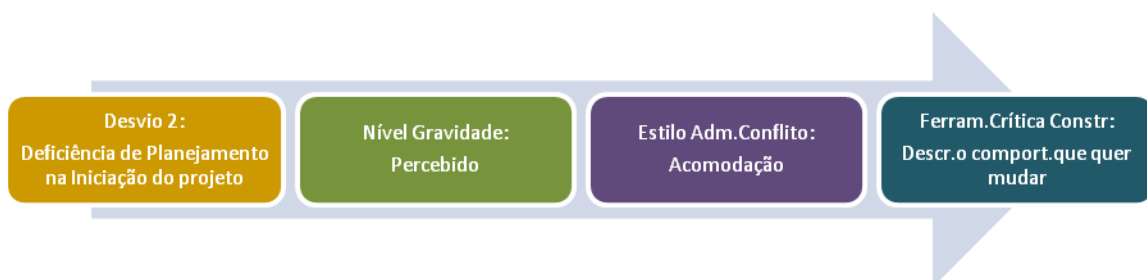
3.4.3 – Conflitos e Ações

No presente tópico são relacionados os desvios ocorridos, ao longo do Caso em estudo, os quais são classificados de acordo com seus Níveis de Gravidade, com os Estilos de Administração e com as Ferramentas de Crítica Construtiva empregadas em seus respectivos gerenciamentos.

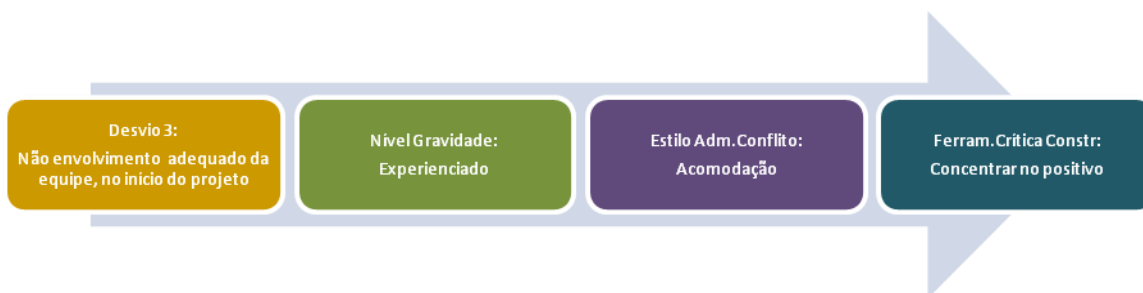
Fig.7 – Diagramas de Desvios Geradores de Conflitos, Níveis de Gravidades, Estilos de Administração do Conflito e Ferramentas de Crítica Construtiva adotados no Caso. Fonte: desenvolvido pelo autor.



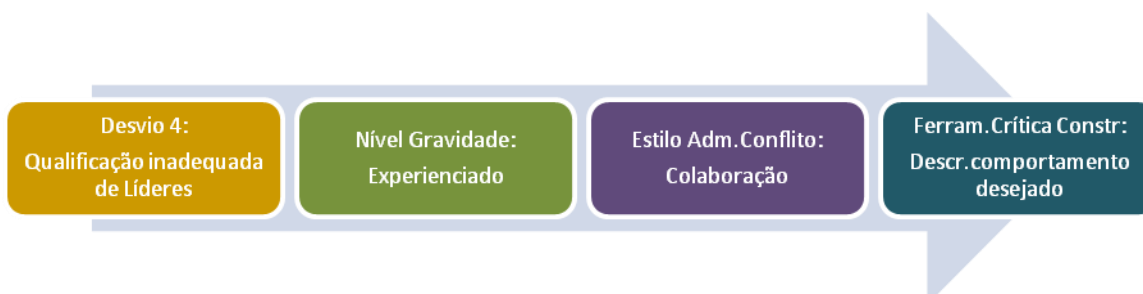
Para o Desvio 1 foi atribuído nível de gravidade “Percebido”, empregado um estilo de administração de conflito de “Evitação” e a ferramenta de crítica construtiva de “Analisar a situação”.



Para o Desvio 2 foi atribuído nível de gravidade “Percebido”, empregado um estilo de administração de conflito de “Acomodação” e a ferramenta de crítica construtiva de “Descrever o comportamento que se quer mudar”.



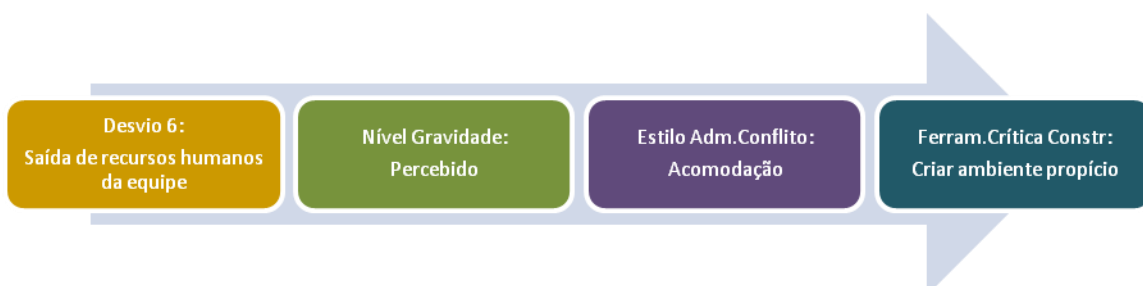
Para o Desvio 3 foi atribuído nível de gravidade “Experienciado”, empregado um estilo de administração de conflito de “Acomodação” e a ferramenta de crítica construtiva de “Concentrar no positivo”.



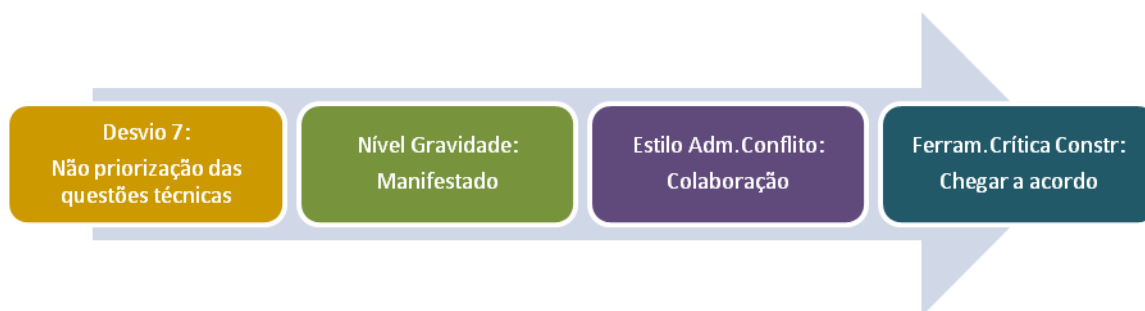
Para o Desvio 4 foi atribuído nível de gravidade “Experienciado”, empregado um estilo de administração de conflito de “Colaboração” e a ferramenta de crítica construtiva de “Descrever o comportamento desejado”.



Para o Desvio 5 foi atribuído nível de gravidade “Experienciado”, empregado um estilo de administração de conflito de “Competitivo” e a ferramenta de crítica construtiva de “Comunicar-se efetivamente”.



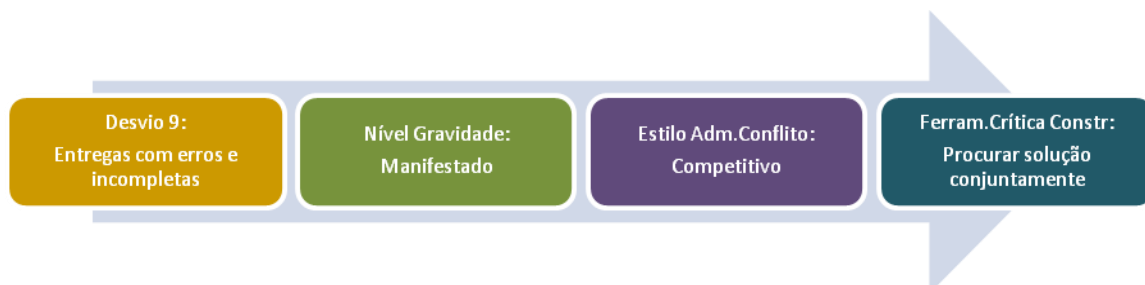
Para o Desvio 6 foi atribuído nível de gravidade “Percebido”, empregado um estilo de administração de conflito de “Acomodação” e a ferramenta de crítica construtiva de “Criar ambiente propício”.



Para o Desvio 7 foi atribuído nível de gravidade “Manifestado”, empregado um estilo de administração de conflito de “Colaboração” e a ferramenta de crítica construtiva de “Chegar a acordo”.



Para o Desvio 8 foi atribuído nível de gravidade “Manifestado”, empregado um estilo de administração de conflito de “Compromisso” e a ferramenta de crítica construtiva de “Determinar efeitos e objetivos”.



Para o Desvio 9 foi atribuído nível de gravidade “Manifestado”, empregado um estilo de administração de conflito de “Competitivo” e a ferramenta de crítica construtiva de “Procurar solução conjuntamente”.

3.4.4 – Priorização de Ações

Diante dos desvios relacionados no item anterior, como principais causas de conflitos do projeto em estudo e dos perfis comportamentais dos envolvidos no projeto, foram atribuídos pesos para os Níveis de Gravidade, Estilos de Administração de Conflitos e Ferramentas de Crítica Construtiva, conforme tabela a seguir:

Fig.8 – Diagramas de Pesos.
Fonte: desenvolvido pelo autor.



Estes pesos foram somados, para cada desvio identificado, conforme item 3.4.3, se obtendo valores, na coluna “PRIORIDADE”, que nortearam a formação da lista de priorização de tratamento de causas de conflito, onde a maior prioridade equivale ao maior dos índices obtidos na soma de pesos, como demonstrado a seguir:

TABELA 1 - PRIORIZAÇÃO DE TRATAMENTO DE DESVIOS

DESVIO	GRAVIDADE	ESTILO	FERRAMENTA	PRIORIDADE
01	1	1	4	6
02	1	2	6	9
03	2	2	3	7
04	2	5	7	14
05	2	3	8	13
06	1	2	2	5
07	3	5	10	18
08	3	4	5	12
09	3	3	9	15

Fonte: desenvolvida pelo autor.

Dessa forma, listamos a seguir, os desvios em ordem de prioridade de tratamento dado no Plano de Ação para encerramento do projeto em estudo:

1. Desvio 7 – Não priorização das questões técnica;
2. Desvio 9 – Entrega com erros e incompletas;
3. Desvio 4 – Qualificação inadequada de Líderes;
4. Desvio 5 – Comunicação inadequada entre Coordenação e Líderes;
5. Desvio 8 – Atraso no cronograma do projeto;
6. Desvio 2 – Deficiência de Planejamento na Iniciação do projeto;
7. Desvio 3 – Não envolvimento adequado da equipe no início do projeto;
8. Desvio 1 – Acúmulo de tarefas e funções dos gestores do projeto;
9. Desvio 6 – Saída de recursos humanos da equipe, no desenvolvimento do projeto.

A partir da lista de priorização acima, o Gerente do projeto tomou as seguintes medidas, que compuseram o Plano de Ação:

1. manutenção do Assistente de Coordenação, após alinhamento e entendimentos, quanto às causas que contribuíram para o cenário a ser enfrentado;
2. fortalecimento da equipe com um Coordenador experiente tecnicamente e efetivo na equipe;
3. revisão de toda documentação técnica do projeto, com identificação de todos os desvios técnicos, na mesma;
4. substituição de Líder de uma das Disciplinas, onde a criticidade técnica era maior;
5. convocação de reunião Geral de Coordenação com a equipe para realinhamento de diretrizes e resgate dos canais de comunicação do projeto;
6. convocação do Planejamento para elaboração de reprogramação das revisões e finalização de entregas, juntamente com os Supervisores e Líderes de Disciplinas;
7. registro dos demais desvios como Lições Aprendidas do projeto, possibilitando ações preventivas, nos projetos futuros da PROJEX.

4. Conclusões

O Caso em estudo teve um desfecho positivo, levando-se em conta que foi possível atender às expectativas do cliente, a despeito da finalização com atraso do projeto. Como destaque das medidas adotadas para superação dos conflitos, por parte da Gerência da PROJEX, citamos a alocação de um Coordenador experiente e efetivo na equipe, para

juntamente com o Assistente de Coordenação, monitorar e controlar o progresso das atividades de ajuste e finalização do projeto. Tal medida acentuou o foco nos aspectos técnicos, que vinham sofrendo críticas, por parte da MINEX.

O embasamento teórico permitiu a análise dos perfis dos participantes do projeto, que favoreceu o exercício de correlacionar as Ferramentas de Crítica Construtiva com a adoção de Estilo de Administração de Conflitos, o que conduziu a Gestão à definição de um bom caminho para solucionar os conflitos, aos quais a equipe foi submetida. Como lições da experiência relata-se que:

- o desenvolvimento das atividades do projeto deve ser monitorado, periodicamente pelo Gerente e Supervisores de Disciplinas, cada um dentro de sua respectiva alçada de responsabilidade;
- o Coordenador de Projeto é peça fundamental para o bom andamento do projeto, por ser ponto de interface entre o cliente e a empresa que presta o serviço, devendo ser capaz de responder não só administrativamente e comercialmente, mas sobretudo ser tecnicamente competente para fazer frente às exigências e demandas do cliente;
- as atividades de planejamento devem ser priorizadas e executadas na fase de Iniciação, até o Encerramento do projeto incondicionalmente;
- a participação da equipe de projeto na sua Iniciação é fundamental e facilitará as etapas posteriores do projeto, até seu Encerramento;
- os Supervisores e os Líderes devem ser engenheiros com experiência e competência técnica no escopo do projeto;
- os assuntos técnicos devem ser tratados entre Coordenação e Líderes, com conhecimento do Gerente e respectivo Supervisor;
- a estabilidade da equipe deve ser meta da Gestão, evitando substituições de membros, o que ocasiona descontinuidade dos trabalhos;
- Se não há profissional qualificado no quadro da empresa, então que seja contratado fora da mesma, mesmo recurso estrangeiro;
- A equipe do projeto deve ser habilitada a interfacear com estrangeiros, como clientes externos ou internos;
- As dificuldades e limitações técnicas da equipe devem ser tratadas imediatamente, sem protelação;
- O foco principal do cliente é o binômio Prazo/Qualidade, assim esse deve ser o foco da equipe de projeto.

Desse modo, pretende-se ter contribuído com o conteúdo deste artigo àqueles que venham a lidar com conflitos nas atividades de projeto. Através do emprego de conceituações e metodologia de pesquisa pode-se obter aplicação prática na rotina do gerenciamento de projeto, obtendo-se bons resultados na administração do conflito e das tomadas de decisões que cercam a questão.

5. Referências Bibliográficas

BEE, Roland. Feedback. São Paulo: Nobel, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES NETO, A.F. *Gestão de Conflitos.* Disponível em <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf> Acesso em 29 fev.12

FOWLER, Alan. Resolvendo Conflitos. São Paulo: Nobel, 2001.

GILLEN, Terry. Assertividade. São Paulo: Nobel, 2001.

HARDINGHAM, Alison. Trabalho em Equipe. São Paulo: Nobel, 2000.

MAITLAND, Iain. Como Motivar Pessoas. São Paulo: Nobel, 2000.

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

MIGUEL, P. A. C. *Estudo de Caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução.* Revista Produção, São Paulo, vol.17, n. 1, p.216-229, Jan./Abr. 2007.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBoK® Guide. 3ª ed. Newton Square, PA-USA: PMI Publications, 2004. 390 p

TROCHIM, W. M. K. *Scaling.* Last revised: 10/20/2006. Disponível em <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>>. Acesso em 15 mar.12