

Administração de conflitos como ferramenta da gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos

Conflict management as a tool for managing people and teams involved in projects

La gestión de conflictos como herramienta para la gestión de personas y equipos implicados en proyectos

DOI: 10.55905/ijsmvtv10n3-021

Originals received: 04/19/2024

Acceptance for publication: 05/10/2024

Karla Palmira Fronio Rotermond

Pós-graduanda em Gestão de Projetos

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) - campus Pirituba

Endereço: Av. Mutinga, 951, Jardim Santo Elias, São Paulo - SP, CEP: 05110-000

E-mail: kfrotermund@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4818-9685>

José Roberto Campanele

Mestre em Administração

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) - campus Pirituba

Endereço: Av. Mutinga, 951, Jardim Santo Elias, São Paulo - SP, CEP: 05110-000

E-mail: jrcampanele@ifsp.edu.br

RESUMO

A mediação de conflitos, como técnica, destaca-se como ferramenta crucial na gestão de projetos, pois os conflitos entre membros da equipe podem prejudicar o desempenho e os resultados do projeto. Este estudo, fundamentado em pesquisa exploratória, aborda a utilização da mediação de conflitos como parte integrante da gestão de pessoas e equipes em projetos, enfatizando seus benefícios e desafios. A pesquisa bibliográfica em livros e periódicos foi empregada para embasar este estudo, referenciando os principais autores da área. Ao compreender como a mediação de conflitos pode ser aplicada de forma eficaz, os gestores de projetos podem promover um ambiente colaborativo e produtivo, contribuindo para o sucesso do empreendimento.

Palavras-chave: mediação de conflitos, gestão, projetos, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Conflict mediation, as a technique, stands out as a crucial tool in project management, as conflicts among team members can impair project performance and outcomes. This study, based on exploratory research, addresses the use of conflict mediation as an integral part

of managing people and teams in projects, emphasizing its benefits and challenges. Bibliographic research in books and journals was employed to support this study, referencing key authors in the field. By understanding how conflict mediation can be effectively applied, project managers can foster a collaborative and productive environment, contributing to the success of the endeavor.

Keywords: conflict mediation, projects, management, people management.

RESUMEN

La mediación de conflictos, como técnica, destaca como herramienta crucial en la gestión de proyectos, ya que los conflictos entre los miembros de un equipo pueden poner en peligro el rendimiento y los resultados del proyecto. Este estudio, basado en una investigación exploratoria, aborda el uso de la mediación de conflictos como parte integrante de la gestión de personas y equipos en proyectos, destacando sus ventajas y desafíos. La investigación bibliográfica en libros y publicaciones periódicas se utilizó para apoyar este estudio, haciendo referencia a los principales autores en el campo. Entendiendo cómo la mediación de conflictos puede ser aplicada eficazmente, los gestores de proyectos pueden promover un ambiente colaborativo y productivo, contribuyendo para el éxito del emprendimiento.

Palabras clave: mediación de conflictos, gestión, proyectos, gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos é parte importante da gestão de projetos, uma vez que conflitos entre membros da equipe podem ter impacto negativo no desempenho do projeto e nos resultados alcançados. A gestão de projetos tem se tornado uma área de grande importância nas organizações, uma vez que projetos desempenham um papel estratégico no alcance de metas e objetivos corporativos. Compostas por funcionários, as equipes envolvidas em projetos constituem um importante desafio de gestão de pessoas, dadas as particularidades inerentes à configuração dessas equipes. É fundamental que membros de equipes de projetos estejam alinhados e motivados para garantir o sucesso dos empreendimentos e entregas de qualidade.

No campo da Gestão de Pessoas, Bohlander e Snell (2016) destacam o importante papel das pessoas nas organizações, reafirmando a relevância estratégica do tema dentro das equipes e empresas. Ainda de acordo com Bohlander e Snell (2016), o capital humano de uma empresa é intangível e não pode ser gerido tal como trabalhos, produtos ou

tecnologias. As habilidades de gestão de pessoas figuram como essenciais para a condução de equipes de trabalho, considerando a importância das pessoas como parte do ativo das corporações. Bohlander e Snell (2016) realçam a importância da gestão estratégica de pessoas como um fator crítico para a performance organizacional. Ele ressalta que, além da estratégia de negócio e da estrutura organizacional, o fator humano é um componente crucial para alcançar a excelência operacional.

Na era atual, caracterizada por ambientes de trabalho complexos e dinâmicos, a gestão eficaz de pessoas e equipes tornou-se fundamental para o sucesso organizacional (Ulrich, 2001). Complementando essa visão, os autores Bohlander e Snell (2016) destacam o importante papel das pessoas nas organizações, corroborando a relevância estratégica da Gestão de Pessoas.

Em equipes envolvidas em projetos, conflitos emergem devido à diversidade de atores envolvidos, cada um com perspectivas e objetivos distintos, configurando um desafio para gestores e líderes de projetos, uma vez que conflitos são inevitáveis em um ambiente de projeto (PMBOK, 2017). Ulrich (2001), em sua obra "Recursos Humanos Estratégicos", destaca a necessidade de estratégias eficazes de mediação para lidar com tais conflitos e promover um ambiente de trabalho harmonioso.

De acordo com o PMBOK (2017), gerenciar relacionamentos e conflitos faz parte do rol de qualidades e habilidades de um líder, completando com "O gerente do projeto precisa solucionar conflitos de forma oportuna e construtiva, a fim de obter uma equipe com alto desempenho." (PMBOK, 6a. ed., p. 341).

A despeito da importância reconhecida da gestão de pessoas e da administração de conflitos, muitas organizações ainda enfrentam desafios significativos nessa área. Burbridge (2017), por exemplo, aponta que muitas organizações não possuem um sistema claro e eficiente para a administração de conflitos. Isso pode gerar sérios impactos negativos, comprometendo a eficácia do trabalho em equipe, a realização dos objetivos do projeto e até mesmo a saúde organizacional como um todo.

A falta de abordagens apropriadas para a administração de conflitos é um problema crítico que necessita de atenção. O manejo ineficaz de conflitos pode levar a um ambiente de trabalho tóxico, prejudicando a motivação, a produtividade e, em última análise, a rentabilidade do projeto.

Dada a relevância e a urgência do tema, torna-se fundamental explorar como a administração de conflitos pode ser usada como uma ferramenta para a gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos. Robbins (2016) e Bohlander e Snell (2012) sublinham a importância do comportamento organizacional nos resultados das equipes, que inclui técnicas eficazes de resolução de conflitos. Além disso, a incorporação de uma perspectiva de mediação de conflitos na gestão de pessoas pode contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso.

Assim, este artigo visa explorar a importância da administração na resolução de conflitos como ferramenta na gestão de projetos, destacando sua contribuição para a eficácia e o sucesso destes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O exame do conflito, sob o olhar organizacional, permite reconhecê-lo como um componente inerente e significativo das interações sociais. Assim, diversas teorias surgiram e continuam a surgir sobre a influência dos conflitos em múltiplas situações, inclusive no contexto empresarial. O entendimento sobre conflitos, sua origem, efeitos e técnicas de resolução são temas amplamente discutidos na literatura especializada. Portanto, a investigação sobre conflitos é relevante sob diferentes abordagens, especialmente no que tange a gestão de projetos.

A complexidade dos projetos, com suas múltiplas partes interessadas e dinâmicas em constante mudança, cria um cenário no qual os conflitos não são apenas prováveis, mas inevitáveis. Anjos (2019) descreve essa inevitabilidade, enfatizando que a diversidade de personalidades e objetivos torna os conflitos uma constante nos projetos. No entanto, ela sugere que, em vez de vê-los como obstáculos, podem ser vistos como oportunidades. Essa visão é complementada pela abordagem de Burbridge e Burbridge (2017), que enfatizam a necessidade de discernir entre conflitos produtivos e contraprodutivos.

Tradicionalmente, as organizações buscavam harmonia e cooperação, com conflitos vistos como anomalias a serem corrigidas. No entanto, conforme Gil (2019) destaca, a gestão de pessoas e conflitos é intrínseca ao ambiente organizacional,

necessitando uma abordagem mais estratégica. Esta transformação na perspectiva é também evidenciada no Guia PMBOK® (2017), que integra a gestão de conflitos como componente crucial do gerenciamento de recursos humanos em projetos.

A negociação é frequentemente vista como a ponte que cruza o abismo do conflito. Burbridge et al. (2007) exploram esta arte, argumentando que a negociação bem-sucedida é aquela onde todas as partes saem sentindo-se satisfeitas, reforçando a ideia de que o objetivo não é "vencer", mas sim encontrar um terreno comum. Robbins e Judge (2015) ecoam essa perspectiva, integrando a negociação como uma ferramenta essencial no arsenal de comportamentos organizacionais para a gestão eficaz de conflitos.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica baseia-se principalmente nas obras de vários autores sobre um tema específico. Ainda segundo Gil (2002), um dos maiores benefícios da pesquisa bibliográfica é que ela oferece ao pesquisador a capacidade de abordar uma variedade de fenômenos bem mais extensa do que a possível em investigações diretas. Dando prosseguimento ao raciocínio, Gil (2011) afirma que estudos de pesquisa aplicada são criados para solucionar questões observadas nas sociedades nas quais os estudiosos estão inseridos. Tais pesquisas têm o potencial de enriquecer o saber científico e indicar novos tópicos.

Além de enquadrar-se como um estudo de revisão bibliográfica e pesquisa aplicada de acordo com as definições de Gil (2002), o presente artigo discorre sob o manto da técnica de análise de conteúdo como um método para processamento de dados em pesquisa qualitativa, fundamentado na proposta da professora Laurence Bardin (2011). Bardin (2011) menciona que essa abordagem remonta aos primeiros esforços humanos de interpretar escrituras sagradas e, em 1977, publicou o livro “Análise de Conteúdo”, no qual o método foi descrito e detalhado, tornando-se uma das principais obras do tema até os dias atuais.

Bardin (2011) ainda afirma que a análise qualitativa faz uso de indicadores que não se baseiam em frequência e que permitem a realização de inferências, e que a mera presença ou ausência de algo pode ser tão ou mais relevante quanto a frequência com que

algo aparece. Isto posto, a técnica empregada neste artigo segue a Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin (2011), com foco na pesquisa qualitativa.

Delimitada a metodologia, este trabalho foi baseado na revisão bibliográfica em livros, artigos de periódicos e de congressos e pesquisas, buscando trabalhos de diferentes autores como Robbins e Bohlander, que trazem importantes fundamentos sobre a administração de conflitos como ferramenta de gestão de pessoas, além de Ulrich, Burbridge e Anjos que estudaram profundamente conflitos nas organizações e em equipe.

4 CONFLITO: CONCEITOS E TIPOS

Para compreender a importância da administração de conflitos como ferramenta da gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos, é necessário entender primeiro o que é conflito e quais são seus tipos.

De acordo com Robbins (2005), conflito é caracterizado como um processo no qual X intencionalmente age para impedir os esforços de Y em atingir uma meta específica, levando a algum tipo de obstrução que culmina na insatisfação de Y. Os conflitos podem ocorrer em qualquer ambiente, seja em âmbito pessoal, familiar, social ou profissional. No ambiente organizacional e em equipes de projetos, os conflitos podem surgir a partir de diferenças de opinião sobre a melhor forma de realizar uma tarefa, distribuição de recursos, objetivos ou metas, entre outras questões. Na visão de Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflito, sendo classificados em interno e externo. Enquanto o conflito interno acontece dentro de áreas ou setores empresariais, sua origem sempre está ligada a desentendimentos entre indivíduos e possui difícil identificação, o conflito externo é mais facilmente identificável, sua ocorrência se dá com diversas entidades, incluindo empresas concorrentes, o governo ou indivíduos. Independentemente do tipo de conflito, é relevante destacar o papel das emoções humanas que os permeiam.

Para Robbins e Judge (2017), os conflitos podem ser classificados em diferentes tipos. Por exemplo, o conflito de tarefa ocorre quando as pessoas têm opiniões diferentes sobre como realizar uma tarefa ou sobre qual é a melhor forma de atingir um objetivo. O conflito de relacionamento é aquele que ocorre quando as pessoas têm dificuldades de se

relacionar ou de trabalhar juntas, como por exemplo, divergências de personalidade, cultura ou valores. Já o conflito de processo é aquele que surge a partir de discordâncias sobre como fazer ou implementar um processo.

Carvalho (2006), por sua vez, afirma que os tipos de conflitos que impactam as relações organizacionais são classificados como intrapessoais, interpessoais, intergrupais e interorganizacionais. Carvalho ainda adiciona que os conflitos mais comuns nas relações organizacionais são os interpessoais e os intergrupais. Sendo que no primeiro tipo, o perfil comportamental dos indivíduos envolvidos desempenha um papel significativo, enquanto no segundo tipo, o contexto ambiental em que os conflitos surgem cria referências específicas, relacionadas à cultura e ao momento da organização.

4.1 GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM PROJETOS

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no sucesso de projetos, pois envolve a liderança e coordenação de equipes multidisciplinares, garantindo a efetividade das atividades e o alcance dos objetivos estabelecidos. Nesse contexto, a administração de conflitos surge como uma ferramenta crucial para promover a harmonia e a colaboração entre os membros da equipe, visando maximizar o desempenho e minimizar possíveis impactos negativos no projeto.

De acordo com Robbins e Judge (2015), é importante para os gestores estarem cientes de que as divergências individuais podem resultar em equívocos, deficiências na comunicação e situações conflituosas. Em projetos, essa gestão torna-se ainda mais complexa, devido à natureza temporária e multidisciplinar das equipes envolvidas. É nesse contexto que a administração de conflitos se apresenta como uma habilidade indispensável aos gestores de projetos.

Gil (2019) afirma que cabe ao gestor saber desativar ou estimular um conflito, e saber administrá-los é uma das principais qualidades de um bom administrador. A mediação de conflitos refere-se ao processo de facilitar a comunicação e o entendimento entre as partes envolvidas em um conflito, buscando encontrar soluções satisfatórias para ambas. No contexto da gestão de pessoas em projetos, a mediação de conflitos pode ser aplicada quando surgem diferenças de opiniões, conflitos de interesses ou

desentendimentos entre os membros da equipe. Por meio da mediação, é possível identificar as causas subjacentes aos conflitos e promover a busca de soluções consensuais, evitando rupturas e mantendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Ainda segundo Gil (2019), a capacidade de se comunicar é essencial para aqueles em posições de liderança. Em diversas tarefas, a interação com outros indivíduos é indispensável, destacando a diferença entre simplesmente informar e comunicar efetivamente. Enquanto informar é meramente compartilhar um dado, comunicar envolve garantir que a mensagem seja compreendida, provocando respostas e tornando a informação compartilhada. Seguindo esse raciocínio, Gil (2019) afirma que discordâncias na percepção e lapsos na comunicação podem ser catalisadores para desentendimentos nas equipes. Esse cenário pode tornar o ambiente de trabalho menos inspirador, diminuindo o ânimo dos funcionários e refletindo diretamente na eficiência e rendimento. A responsabilidade de gerir esses conflitos de maneira eficaz cabe ao líder da equipe.

A gestão de pessoas em projetos demanda a utilização de ferramentas e técnicas que permitam lidar com os conflitos interpessoais de maneira eficaz. A mediação de conflitos surge como uma abordagem fundamental para promover a colaboração e o bom relacionamento entre os membros da equipe, potencializando os resultados do projeto. Ao adotar a mediação como uma ferramenta de gestão, os líderes podem criar um ambiente favorável à inovação, à motivação e ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos membros da equipe.

Porém, a mediação de conflitos não deve ser encarada como uma prática isolada, mas sim como parte de uma abordagem mais ampla de gestão de pessoas em projetos. Robbins (2017) destaca a importância de investir na formação e no desenvolvimento dos gestores, fornecendo-lhes as habilidades necessárias para lidar com os desafios interpessoais e para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Complementando essa visão, o PMBOK (2017) afirma que o gerente do projeto precisa solucionar conflitos de forma oportuna e construtiva, para que obtenha uma equipe com alto desempenho.

Segundo as reflexões de Burbridge e Burbridge (2017), é papel do gestor reconhecer a presença do conflito e compreender a sua natureza, dimensão e intensidade,

a fim de buscar uma solução adequada. Ignorar ou deixar o conflito em segundo plano pode levar a uma escalada deste, resultando em confrontos ainda mais prejudiciais. Quando um conflito se transforma em confronto, a rotina da equipe, bem como suas metas e projeções, são impactadas negativamente. Assim, é essencial que o gestor esteja atento e adote medidas para resolver os conflitos de forma efetiva, a fim de evitar esses desdobramentos negativos para o projeto.

Os conflitos são inevitáveis em projetos. O ambiente de pressão para cumprimento de prazos, custos e outras restrições fazem com que os projetos se tornem campo fértil para embates (Paiva, 2016). No contexto da gestão de pessoas em projetos, a mediação de conflitos é uma ferramenta valiosa que contribui para o sucesso do projeto e para a satisfação dos membros da equipe. Ela permite a resolução de conflitos de forma colaborativa e ajuda a construir relacionamentos interpessoais saudáveis, fortalecendo o trabalho em equipe e aumentando a motivação e o comprometimento dos membros envolvidos. De acordo com Paiva (2016), conhecer bem a equipe e utilizar técnicas apropriadas de gerenciamento dos recursos humanos do projeto é um processo fundamental para aumentar a produtividade das equipes e alcançar metas.

4.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM PROJETOS

O gerenciamento de projetos é mais do que apenas trabalhar com números, modelos, tabelas, gráficos e sistemas de computação. O denominador comum em todos os projetos são as pessoas (Anjos, 2019), fazendo com que uma das principais habilidades de um gestor de projetos bem-sucedido seja a capacidade de lidar com pessoas.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2017), a gestão de conflitos não é um conceito recente, embora sua aplicação nas áreas da administração e engenharia tenha ganhado maior destaque nos últimos tempos. A administração de conflitos pode ser observada em diferentes contextos ao longo da história, incluindo o âmbito militar, como no policiamento urbano e nas forças armadas. Ao longo dos anos, líderes de diversas áreas, como generais, imperadores, políticos e reis, desenvolveram abordagens distintas para lidar com os conflitos existentes, variando desde métodos mais autoritários e disciplinadores até estratégias mais mediadoras e democráticas.

Seguindo as diretrizes do PMBOK (2017), os conflitos não surgem nas fases iniciais ou de planejamento do projeto, uma vez que nessa etapa o projeto ainda está em seu estágio conceitual e não foi implementado no ambiente onde será executado. Porém, assim que surgem, é de suma importância fazer sua identificação, a fim de tomar medidas que busquem saná-los o mais breve possível.

Ainda de acordo com o PMBOK (2017), conflitos em equipes podem surgir devido a recursos limitados, prioridades de cronograma e diferentes estilos de trabalho. No entanto, ao estabelecer regras, normas de grupo e práticas eficazes de gerenciamento de projetos, como o planejamento de comunicações e a definição de papéis, é possível reduzir significativamente a ocorrência desses conflitos. Ainda, de acordo com Anjos (2019), a ausência de conflitos em um projeto pode ser motivo de preocupação para o gerente responsável pela equipe, pois pode indicar um entendimento inadequado do escopo ou objetivo do projeto, ou ainda, falta de interesse ou engajamento por parte das partes interessadas.

Após a identificação, é crucial analisar a natureza e o contexto dos conflitos. Essa compreensão aprofundada possibilita a escolha das práticas e técnicas adequadas para a administração deste, que não deve ser postergada. A mediação de conflitos é uma das possibilidades, que pode ser utilizada para minimizar as tensões entre os membros da equipe, promover a comunicação e a colaboração, além de aumentar a confiança e a cooperação entre os indivíduos.

De acordo com Robbins e Judge (2015), a mediação de conflitos é uma técnica utilizada para ajudar as partes envolvidas a chegar a um acordo. Essa técnica consiste em um terceiro imparcial que ajuda a identificar as causas do conflito e a encontrar uma solução que atenda aos interesses das partes envolvidas. A mediação de conflitos é uma técnica eficaz, pois permite que as partes envolvidas expressem suas opiniões e sentimentos, e ajuda a transformar o conflito em um processo colaborativo para encontrar uma solução mutuamente satisfatória.

4.3 BENEFÍCIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Robbins (2017) destaca que a mediação de conflitos pode trazer diversos benefícios para a gestão de pessoas em projetos. Primeiramente, ela promove a comunicação efetiva, possibilitando que os envolvidos expressem seus pontos de vista e compreendam as perspectivas dos demais. Além disso, a mediação estimula a criatividade e a cooperação, uma vez que, ao buscar soluções conjuntas, os membros da equipe são incentivados a pensar de forma colaborativa, ampliando o leque de alternativas viáveis.

É preciso destacar que a aplicação da mediação de conflitos como ferramenta da gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos pode trazer diversos benefícios para a organização. Por meio da mediação, é possível contribuir para a redução de estresse e ansiedade dos membros da equipe, aumento da satisfação das pessoas e engajamento, além de melhorar a comunicação e colaboração entre os membros da equipe, reduzindo tempo e custos necessários para a resolução dos conflitos e, consequentemente, contribuindo para o sucesso do projeto.

A mediação de conflitos pode trazer vários benefícios para as partes envolvidas, como a resolução de conflitos de forma mais rápida e eficiente, a preservação dos relacionamentos entre funcionários, o fortalecimento da confiança e da colaboração entre as partes, e a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e agradável. Além disso, a mediação de conflitos pode contribuir para a melhoria do desempenho das equipes, aumentando a produtividade e a qualidade do trabalho. Quando os conflitos são resolvidos de forma adequada, as pessoas tendem a trabalhar melhor juntas, compartilhando ideias e recursos, e buscando soluções mais criativas e eficazes.

O Guia PMBOK (2017) cita a habilidade em gestão de conflitos como uma das competências de comunicação que leva à condução das pessoas de maneira eficiente e eficaz em um projeto. Dessa forma, é importante ressaltar que a mediação de conflitos não é uma técnica simples e exige habilidades interpessoais e conhecimentos em gestão de conflitos por parte do gerente de projetos. Além disso, é necessário que o terceiro imparcial que conduz a mediação seja treinado e capacitado para essa atividade, e que sejam estabelecidos procedimentos claros para a mediação de conflitos, definindo objetivos, regras e procedimentos a serem seguidos.

É importante destacar que a mediação de conflitos não é uma técnica que pode ser aplicada em todos os casos. Em algumas situações, pode ser necessário recorrer à hierarquia da organização para solucionar o conflito, ou até mesmo recorrer a outras técnicas de resolução de conflitos, como a negociação ou a arbitragem. Cada caso deve ser avaliado individualmente para determinar qual é a melhor abordagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de conflitos é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos, que tem como objetivo solucionar conflitos de forma pacífica e colaborativa, sem a necessidade de recorrer à hierarquia da organização.

Por meio da mediação, é possível solucionar conflitos de forma pacífica e colaborativa, reduzindo o estresse e a ansiedade dos membros da equipe, aumentando a satisfação e o engajamento, melhorando a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe e contribuindo para o sucesso do projeto.

No entanto, é importante destacar que a mediação de conflitos não é uma técnica que pode ser aplicada em todos os casos. Cada caso deve ser avaliado individualmente para determinar qual é a melhor abordagem para a resolução do conflito. Embora a mediação de conflitos seja uma ferramenta valiosa na gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos, é essencial reconhecer suas limitações.

A mediação de conflitos é uma ferramenta essencial na gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos, proporcionando a resolução adequada de disputas e promovendo um ambiente saudável e produtivo. Ao identificar e mediar conflitos de forma assertiva, os gestores de projetos podem fortalecer as relações interpessoais, promover a colaboração e minimizar os impactos negativos dos conflitos na produtividade e no desempenho da equipe. Portanto, a mediação de conflitos deve ser incorporada às práticas de gestão de pessoas em projetos, capacitando os gestores a lidar com os desafios interpessoais de forma eficiente.

Essa abordagem contribui para a criação de um ambiente de trabalho positivo, que valoriza a diversidade de opiniões, estimula a inovação e maximiza o desempenho da equipe.

REFERÊNCIAS

- ANJOS, R. F. M. C. T. dos. **Gerenciamento de conflitos e técnicas de negociação aplicáveis em projetos**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 1-11, jan. 2019. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/40>>. Acesso em: 02 out. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BURBRIDGE, A. H. M.; BURBRIDGE, R. M. **Gestão de Conflitos**. Editora Saraiva, 2017.
- BURBRIDGE, R. M. et al. **Gestão de negociação: como conseguir o que não se quer sem ceder o que não se deve**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARVALHAL, E. de. et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- PAIVA, D. **Gerenciamento de projetos focada em conflitos**. Disponível em: <<https://pmkb.com.br/artigos/gerenciamento-de-projetos-focada-em-conflitos/>> Acesso em: 2 de outubro de 2023.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 6 ed. Estados Unidos: PMI, 2017.
- ROBBINS, S. P; Judge, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo Editora Pearson, 2015.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2001.