

# Resolvendo Conflitos na Gestão de Projetos através da metodologia TRIZ

Marco Aurélio de Carvalho | Dr., Professor da UTFPR, Sócio-Cotista da Aditiva Consultoria

**Conflitos estão presentes em todas as atividades humanas. Projetos não são uma exceção a esta regra. Para “atingir ou superar as expectativas das partes interessadas”, definição de gestão de projetos do PMBOK (PMI, 2000), é preciso que o gestor de projetos administre conflitos com habilidade. Este artigo é focado na abordagem “ganha-ganha” de gestão de conflitos (KERZNER, 2001), que envolve o enfrentamento e a resolução de problemas. Mais especificamente, a abordagem da TRIZ (Teoria da Solução Inventiva de Problemas), focada em contradições, é apresentada e o Método da Separação, com seus processos de formulação e resolução de contradições físicas, é descrito e exemplificado.**

## Introdução

Conflitos podem ser entendidos como situações de oposição, desacordo ou incompatibilidade entre pelo menos duas pessoas ou grupos. Eles ocorrem em praticamente todas as atividades humanas. Na filosofia védica, pode ser encontrada aquela que é, provavelmente, a causa mais profunda dos conflitos: nosso mundo é dialético, e nele todas as coisas são bipolares. Tudo tem um lado positivo e um negativo.

Voltando da filosofia para o mundo dos projetos: projetos resultam em mudanças e estas, pela sua própria natureza, são criadoras de situações de desacordo. A necessidade de colaboração entre profissionais de diferentes formações e funções acentua as dificuldades de compreensão mútua. Além disso, há sempre as pressões de desempenho, tempo, orçamento e mudanças de escopo com as quais os gestores de projeto precisam lidar.

Gestores conservadores tendem a considerar os conflitos como indesejáveis. De acordo com esta visão, eles são devidos a pessoas problemáticas, que insistem em não ajustar-se e devem ser, sempre e assim que possível, suprimidos. Neste caso, o resultado costuma ser a manutenção do status quo, pouco compatível com a gestão de projetos. Por outro lado, há justificativas

válidas para a adoção desta abordagem, porque a má gestão de conflitos pode ameaçar a unidade de uma organização, as suas relações com clientes e fornecedores e o comprometimento dos colaboradores.

Dentro de uma visão mais progressista, os conflitos são encarados como inevitáveis. Se geridos com habilidade, podem ser muito benéficos, contribuir para o desenvolvimento das pessoas e organizações e revelar questões importantes, como, por exemplo, as falhas que uma determinada solução que estava para ser adotada continha. A comunicação e compreensão entre os membros da equipe do projeto podem ser melhoradas como resultado de um conflito adequadamente gerido.

Percebe-se, portanto, que o tema da gestão de conflitos é de importância crítica para o gestor de projeto, que tem a responsabilidade de zelar por um ambiente no qual o projeto possa ser executado.

As causas dos conflitos são variadas, mas, em geral, podem ser classificadas nas categorias propostas no **quadro 1**: competição, pontos de vista diferentes e histórico (sendo que o histórico, naturalmente, teve origem no passado com a competição ou pontos de vista diferentes).

Quanto à resolução de conflitos, Kerzner (2001) propõe cinco possíveis abordagens: enfrentamento, compromisso, moderação, imposição e recuo. Estas abordagens são resumidas a seguir.

O enfrentamento é o método mais utilizado pelos gestores de projeto. Eles tendem a encarar os conflitos de frente. O enfrentamento também é conhecido como integração, colaboração, resolução de problemas ou estilo “ganha-ganha”. Envolve a cooperação franca no sentido de criar uma solução que satisfaça a todas as partes envolvidas. Pode ser adequado quando todas as partes precisam ganhar, é necessário minimizar custos, as habilidades são complementares, o tempo é suficiente para as negociações, há confiança e valoriza-se o aprendizado resultante do processo.

Quando o enfrentamento não funciona, costuma-se tentar o compromisso. Este é o estilo de dar e receber. As partes conflitantes barganham até chegar a uma solução aceitável por todas. Todas as partes desistem de alguma coisa e, portanto, têm certa insatisfação. Pode ser adequado quando há impasse, todas as partes precisam ganhar alguma coisa, não há tempo. É preciso manter a relação entre as partes, não se ganhará nada se não houver concessões e o que está em jogo é moderadamente importante.

O terceiro método, de acordo com Kerzner (2001), é a moderação. Corresponde a acomodar ou favorecer. As áreas de concordância são enfatizadas e as de discordância, minoradas. Busca-se desarmar o contexto emocional em que, usualmente, está o conflito. Na moderação nem sempre os conflitos são resolvidos. Uma parte pode precisar sacrificar suas próprias demandas para satisfazer as das outras partes. A suavização pode ser interessante se o objetivo a ser atingido é de ordem superior, deseja-se criar condições para obter um compromisso posterior. Há pouco em jogo, a responsabilidade é limitada, qualquer solução é adequada, deseja-se criar harmonia e boa vontade, deseja-se ganhar tempo ou sabe-se que não se poderia ganhar, de qualquer modo.

A imposição é o estilo competitivo, controlador ou dominador de resolver conflitos. Neste caso, uma parte busca vencer, suprimindo as necessidades das outras partes. Isso pode resultar numa situação do tipo “ganha-

perde”. A imposição pode ser legítima, quando a situação é crítica, há muito em jogo, princípios importantes estão em risco, a relação entre as partes não é muito importante e uma resolução rápida é necessária.

O recuo é a última abordagem a ser utilizada. Trata-se de evitar completamente o conflito ou adiá-lo. Resulta numa solução temporária, porque o problema não é resolvido. Recuar pode ser uma opção quando não se poderia ganhar, de qualquer modo, há pouco em jogo ou há muito em jogo, mas não há como adotar outra abordagem, deseja-se ganhar tempo, manter neutralidade ou a reputação, acredita-se que o problema pode desaparecer por si só ou o atraso é, em si, um ganho.

Como visto, dentre os métodos de resolução de conflitos, **o mais utilizado é o enfrentamento**. Este método demanda criatividade. Existem muitas abordagens **para alcançar soluções criativas**, dentre as quais destacam-se:

*Os processos inconscientes, como a meditação (ROTH, 1998) e a incubação (WALLAS, 1926).*

*Os processos pouco estruturados, como o brainstorming (OSBORN, 1953), o pensamento lateral (DE BONO, 1968) e as analogias (GORDON, 1961).*

*Os processos estruturados, como a morfologia (ZWICKY, 1948) e as ferramentas da TRIZ – Teoria da Solução Inventiva de Problemas (ALTSHULLER, 1986).*

*O foco do restante deste artigo está na abordagem estruturada da TRIZ e, em especial, em sua forma de resolução de conflitos: por meio da resolução de contradições. Em especial, as contradições físicas.*

## TRIZ

A TRIZ é uma metodologia heurística, orientada ao ser humano e baseada em conhecimento, para a resolução de problemas inventivos (DE CARVALHO, 2007). Esta metodologia foi criada na antiga URSS, por Genrich S. Altshuller (ALTSHULLER, 1986).

Na linguagem da TRIZ, conflitos são contradições, ou seja, declarações que afirmam coisas aparentemente incompatíveis ou opostas. Altshuller (1986) demonstrou que, no decorrer de sua evolução, as partes dos sistemas artificiais são desenvolvidas de forma não-uniforme, o

Causas de conflito	Exemplos
Competição	Gestor do projeto e gestores funcionais competindo pelo tempo dos seus colaboradores. Diferentes colaboradores da equipe do projeto competindo pelo tempo de uso de uma câmara de testes.
Pontos de vista diferentes	Equipe do projeto entende que o produto deve funcionar bem, enquanto o cliente está mais interessado em estética. Patrocinador entende que minimizar os custos do projeto é o mais importante, enquanto a sociedade deseja maximizar os benefícios resultantes e a sustentabilidade social e ambiental.
Histórico	Gestor de projeto e controller que se detestam, devido a conflitos mal resolvidos no passado. Novo patrocinador do projeto é o governo do Estado, que acabou de ser assumido por um adversário político do responsável pela organização que gera o projeto.

Quadro 1. Causas de conflitos em projetos.