

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E O SUCESSO EM PROJETOS COMPLEXOS: LIÇÕES DE UMA INTERVENÇÃO GERENCIAL NA ENGENHARIA

*INTERPERSONAL SKILLS AND SUCCESS IN COMPLEX PROJECTS: LESSONS FROM A
MANAGEMENT INTERVENTION IN ENGINEERING*

ANDREIA FURLAN MORAES FORTUNATO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ISABEL CRISTINA SCAFUTO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do FAP UNINOVE – Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho e do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E O SUCESSO EM PROJETOS COMPLEXOS: LIÇÕES DE UMA INTERVENÇÃO GERENCIAL NA ENGENHARIA

Objetivo do estudo

O objetivo deste artigo é descrever os mecanismos gerenciais implementados para atenuar conflitos interinstitucionais e restabelecer a fluidez na execução contratual de projetos de infraestrutura.

Relevância/originalidade

A partir de uma intervenção baseada na substituição estratégica de liderança em projeto público, o estudo demonstra como competências interpessoais podem restaurar a fluidez contratual em contextos de alta complexidade técnica e institucional, evidenciando seu potencial de replicabilidade.

Metodologia/abordagem

Adotou-se abordagem qualitativa com base em estudo de caso único, fundamentado em análise documental de edital, proposta técnica, 37 relatórios mensais e atestado final, e observação participante da autora como coordenadora auxiliar.

Principais resultados

A substituição do gestor da contratada por um profissional com perfil voltado à mediação e ao diálogo institucional possibilitou a recomposição da comunicação entre as partes, a delimitação mais clara do escopo e a entrega integral das disciplinas, mesmo com reprogramações contratuais.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui ao sistematizar uma intervenção gerencial pautada em competências interpessoais, ampliando o entendimento sobre mediação de conflitos e construção de confiança em projetos complexos.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo reforça a importância das competências interpessoais na liderança de projetos e contribui ao sistematizar uma solução replicável em cenários similares.

Palavras-chave: Liderança, Conflitos, Stakeholders, Projetos complexos

INTERPERSONAL SKILLS AND SUCCESS IN COMPLEX PROJECTS: LESSONS FROM A MANAGEMENT INTERVENTION IN ENGINEERING

Study purpose

The objective of this article is to describe the management mechanisms implemented to mitigate interinstitutional conflicts and restore fluidity in the contractual execution of infrastructure projects.

Relevance / originality

Relevance/originality: Based on an intervention based on the strategic replacement of leadership in a public project, the study demonstrates how interpersonal skills can restore contractual fluidity in contexts of high technical and institutional complexity, highlighting its potential for replicability.

Methodology / approach

A qualitative approach was adopted based on a single case study, grounded in documentary analysis of the notice, technical proposal, 37 monthly reports and final certificate, and participant observation by the author as assistant coordinator.

Main results

Replacing the contractor's manager with a professional with a profile focused on mediation and institutional dialogue enabled the reestablishment of communication between the parties, the clearer delimitation of the scope and the full delivery of the disciplines, even with contractual rescheduling.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes by systematizing a managerial intervention based on interpersonal skills, expanding the understanding of conflict mediation and trust building in complex projects.

Social / management contributions

The study reinforces the importance of interpersonal skills in project leadership and contributes to systematizing a replicable solution in similar scenarios.

Keywords: Leadership, Conflicts, Stakeholders, Complex projects

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E O SUCESSO EM PROJETOS COMPLEXOS: LIÇÕES DE UMA INTERVENÇÃO GERENCIAL NA ENGENHARIA

1. Introdução

A execução de projetos de infraestrutura em parceria com órgãos públicos demanda não apenas competência técnica, mas também habilidades interpessoais capazes de lidar com a complexidade relacional entre os agentes envolvidos. Em especial, contratos com escopo interpretativo e múltiplos *stakeholders* estão sujeitos a conflitos que, se não geridos adequadamente, podem comprometer prazos, escopo e qualidade das entregas.

Este relato técnico é orientado pela seguinte questão: Como a aplicação de mecanismos gerenciais pode contribuir para a mitigação de conflitos e para o restabelecimento da fluidez contratual em projetos de infraestrutura? A problemática é explorada a partir de uma intervenção real em um projeto rodoviário, cuja execução inicial foi marcada por elevados conflitos interinstitucionais. O objetivo deste relato é, justamente, descrever os mecanismos gerenciais implementados para atenuar esses conflitos e restabelecer a execução contratual do projeto. A análise, fundamentada na experiência profissional da autora e ancorada em referencial teórico, busca contribuir para sistematizar práticas gerenciais que possam ser replicadas em contextos organizacionais complexos.

A substituição do gestor da contratada por um profissional com perfil mais aderente à mediação e à construção de consensos revelou-se decisiva para reconfigurar a dinâmica relacional do projeto. Essa medida contribuiu para restaurar a comunicação entre as partes, delimitar melhor o escopo contratual e garantir maior regularidade técnica nas entregas. Por sua natureza prática, efeitos observáveis e encerramento definido, a intervenção constitui um objeto de análise relevante para compreender o papel das competências interpessoais na gestão de conflitos em projetos complexos.

O estudo está estruturado em sete seções, seguindo as diretrizes para relatos de produção técnica propostas por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012). Além desta Introdução, o documento apresenta, na seção 2, o referencial teórico que explora os conceitos de gestão de projetos complexos, conflitos e liderança. Em seguida, a seção 3 detalha o método e os procedimentos, e a seção 4 descreve o contexto do projeto e a situação-problema. A seção 5 apresenta o tipo de intervenção e os mecanismos adotados, enquanto a seção 6 discute os resultados dessa intervenção. Por fim, a seção 7 corresponde às considerações finais, sumarizando os achados, as contribuições do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2. Referencial teórico

Entre os fatores que impactam o desempenho de projetos em contextos complexos, destacam-se as competências do gerente de projetos e sua habilidade na gestão de conflitos. Essas dimensões constituem os eixos estruturantes da revisão teórica apresentada a seguir.

2.1. Competências do gerente de projetos

A atuação eficaz do gerente de projetos requer um conjunto de competências que extrapolam o domínio técnico. Em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos, essas competências devem integrar aspectos técnicos, interpessoais e estratégicos para garantir a condução eficiente dos projetos.

A competência técnica abrange o domínio de ferramentas, métodos e processos específicos da gestão de projetos, sendo fundamental para a execução estruturada das entregas. Entretanto, sua eficácia está condicionada à capacidade do gerente de alinhar essas entregas aos objetivos estratégicos organizacionais.

Essa articulação está presente numa estrutura tridimensional de competências, distribuída em três níveis complementares: individual, de equipe e organizacional (Rabechini Jr., Carvalho, Rodrigues & Sbragia, 2011).

No nível individual, são enfatizadas competências interpessoais e técnicas, tais como liderança, negociação, gestão de conflitos e comunicação eficaz. Tais competências são críticas em contextos de projetos com múltiplos atores institucionais, como é o caso analisado neste relato.

No nível da equipe, a ênfase se volta à capacidade de promover integração, coesão e sinergia entre os membros do projeto, enquanto no nível organizacional, o gerente assume o papel de “articulador de acordos” e “administrador de interfaces”, atuando como elo entre as áreas funcionais e assegurando o alinhamento estratégico das ações desenvolvidas no projeto.

A articulação entre competências técnicas, interpessoais e estratégicas também está descrita no modelo denominado Triângulo de Talentos, composto por três pilares: competência técnica, liderança e visão estratégica (PMI, 2017). E posteriormente, o modelo passou a incorporar elementos como liderança orientada por valores, sensibilidade ao contexto e engajamento autêntico dos *stakeholders* (PMI, 2021).

Liderança, portanto, não deve ser compreendida como um atributo fixo, mas como uma competência relacional e adaptativa. A literatura destaca que diferentes projetos demandam diferentes estilos de liderança, exigindo que o gerente adeque sua postura à cultura organizacional, às características da equipe e às exigências do projeto (Turner & Müller, 2005). Nesse sentido, a liderança eficaz resulta da combinação entre flexibilidade comportamental e coerência ética, sendo capaz de influenciar positivamente os resultados e o clima da equipe.

A construção de confiança interpessoal é central para o desempenho de equipes em ambientes projetados. Essa confiança depende de integridade, competência percebida e empatia (Oliveira & Rabechini Jr., 2019). Para desenvolvê-la, o gerente precisa mobilizar habilidades como empatia, escuta ativa, comunicação clara e assertividade (Silvius, Kampinga, Paniagua & Mooi, 2017). A importância da sensibilidade interpretativa, ou seja, a capacidade de compreender as dimensões simbólicas e subjetivas que influenciam o comportamento dos *stakeholders* (Eskerod & Larsen, 2018).

Destaca-se ainda a autogestão emocional, que permite ao gerente manter estabilidade e foco sob pressão, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e responsável. O sucesso na gestão de projetos está associado à combinação entre liderança exemplar, equilíbrio emocional e sensibilidade interpessoal (Rehan, Thorpe & Heravi, 2024). Essas qualidades favorecem o engajamento da equipe e a capacidade de lidar com situações adversas com maturidade e discernimento.

No caso abordado neste relato, a ausência inicial de competências interpessoais por parte do gerente contribuiu para o agravamento dos conflitos entre contratante e contratada, dificultando a comunicação e comprometendo a execução do contrato.

De modo mais amplo, em contextos organizacionais complexos, o exercício da liderança frequentemente se depara com situações de conflito, decorrentes da multiplicidade de papéis, expectativas e percepções dos *stakeholders* envolvidos. Torna-se, portanto, essencial compreender como a atuação do líder pode contribuir não apenas para o direcionamento técnico das equipes, mas também para a gestão de conflitos no ambiente de projetos.

2.2. Gestão de conflitos

A gestão de conflitos é um aspecto crítico no gerenciamento de projetos, especialmente em ambientes com múltiplos *stakeholders*, interdependência funcional e pressões por desempenho. Longe de ser um fenômeno exclusivamente negativo, o conflito pode assumir papel construtivo ou destrutivo, dependendo da forma como é conduzido (Deutsch, 1973).

A literatura especializada categoriza os conflitos em diferentes tipologias. Divide-se em conflito de tarefa, que envolve divergências sobre o conteúdo do trabalho e pode gerar inovação e engajamento, e conflito relacional, de natureza interpessoal, geralmente associado a emoções negativas, perda de coesão e baixo desempenho (Jehn, 1995).

Níveis moderados de conflito de tarefa estão associados a maior satisfação dos *stakeholders*, desde que bem geridos, mas por outro lado, conflitos excessivos ou relacionais podem comprometer os objetivos do projeto (Leung, Liu & Ng, 2005).

A mediação eficaz exige do gerente competências específicas que vão além do domínio técnico. São necessárias habilidades de escuta ativa, empatia e capacidade de construir consensos entre partes com interesses divergentes (Rehan et al., 2024). A atuação do gerente como facilitador, e não como árbitro autoritário, é apontada como mais eficaz em contextos complexos.

Além dos mecanismos formais de controle, como contratos, cronogramas e normas, os projetos também operam por meio de mecanismos informais, entre os quais a confiança ocupa papel central. Em contextos de alta complexidade e interdependência, como nos projetos de engenharia de infraestrutura, a confiança relacional funciona como um amortecedor de tensões e uma catalisadora de soluções mais ágeis e resilientes.

A confiança, quando presente entre contratante e contratada, reduz comportamentos oportunistas, fortalece a cooperação e contribui para a mitigação de conflitos organizacionais, ao criar um ambiente baseado na boa-fé e na expectativa de reciprocidade (Hongyan, Jingchun, Ke, Xu & Ruijia, 2023). A construção de relações de confiança tem efeitos diretos na redução de conflitos e no aumento da resiliência dos *stakeholders* frente a situações adversas no projeto (Oliveira & Rabechini Jr., 2019).

Conflitos podem ser intensificados por fatores subjetivos e culturais, especialmente quando há desalinhamento entre os valores, as normas e os sentidos atribuídos pelos *stakeholders* à sua participação no projeto. Resistências podem surgir de percepções de injustiça, exclusão ou desconsideração identitária, o que amplia a complexidade das interações (Eskerod & Larsen, 2018).

A análise de *stakeholders* deve ir além do mapeamento funcional de interesses, incorporando também uma leitura das dinâmicas simbólicas envolvidas. A mediação de conflitos simbólicos exige do gerente sensibilidade contextual, inteligência relacional e uma escuta ampliada das narrativas em disputa.

Essas abordagens oferecem o suporte conceitual necessário para a compreensão das situações de conflito apresentadas no relato técnico, especialmente aquelas associadas à substituição de liderança, à reconfiguração de papéis e à reconstrução da confiança entre os agentes envolvidos no projeto. A fundamentação teórica discutida articula-se com a lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados Obtidos), que estrutura este relato, conectando teoria e prática na análise dos efeitos observados (Biancolino et al., 2012).

Além disso, ao sistematizar essa experiência, o estudo contribui para o aprendizado organizacional, ao identificar práticas eficazes de mediação e cooperação interinstitucional. Essas lições aprendidas, ancoradas em evidências empíricas e em referencial teórico, oferecem diretrizes úteis para a replicação de abordagens gerenciais em contratos semelhantes, ampliando o alcance e a aplicabilidade dos conhecimentos produzidos.

3. Metodologia

A elaboração deste relato técnico segue o protocolo metodológico proposto por Biancolino et al. (2012), que orienta a produção técnica a partir de uma experiência profissional prática, alinhando o rigor científico às exigências de aplicabilidade no contexto organizacional.

O estudo utilizou uma abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso único (Yin, 2018). A coleta de dados foi fundamentada na análise documental e na observação participante da autora. Foram analisados documentos que são comumente gerados durante o processo licitatório e ao longo do projeto, o que permitiu uma contextualização abrangente da situação-problema.

Os documentos selecionados para a análise foram:

- Edital e Proposta Técnica: Essenciais para contextualizar a situação-problema, pois contêm os termos de referência e o escopo original do projeto, permitindo a compreensão das ambiguidades contratuais que geraram os conflitos.
- 37 Relatórios Mensais: Utilizados para rastrear a evolução do projeto, registrar a cronologia dos eventos, os impasses e as intervenções gerenciais implementadas ao longo do tempo.
- Atestado Final de Conformidade: Documento-chave para a validação dos resultados da intervenção, pois certifica a entrega integral dos produtos e a adequação da condução técnica adotada.

A sistematização desses registros permitiu reconstituir a trajetória institucional do projeto e identificar as práticas de gestão empregadas ao longo de sua execução. O foco da análise recai sobre a dinâmica relacional entre os *stakeholders* e os fatores que impactaram a gestão de conflitos e a delimitação do escopo contratual.

Embora centrado na perspectiva da equipe contratada, o estudo baseia-se em documentos institucionais formalmente reconhecidos por múltiplos *stakeholders*, incluindo a administração pública contratante. O edital de convocação foi subscrito pelo gestor público responsável; a proposta técnica, elaborada e assinada pela empresa executora, foi oficialmente aceita pelo contratante; e o atestado de conformidade, emitido ao término do projeto, foi igualmente validado pela autoridade pública competente.

Para análise da situação-problema, foram mobilizadas competências em gerenciamento de projetos, com destaque para as áreas de conhecimento relativas à integração, escopo, comunicação, *stakeholders* e riscos (PMI, 2017). Apesar do projeto envolver múltiplas dimensões gerenciais, este relato concentra-se na análise da gestão de conflitos entre *stakeholders*, entendida como fator crítico para a reconfiguração e execução do escopo contratado.

Reconhece-se, contudo, a existência de limitações inerentes ao método adotado. A participação direta da autora, ainda que tenha proporcionado acesso privilegiado ao contexto, pode ter introduzido vieses interpretativos. Além disso, a análise representa a ótica da coordenação contratual, não incorporando de forma integral as percepções dos demais *stakeholders* envolvidos. Por fim, trata-se de um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos achados, embora se identifiquem contribuições relevantes para projetos de natureza semelhante.

4. Contexto do projeto

Esta seção apresenta o contexto institucional e operacional do projeto, descrevendo as características das organizações envolvidas, o escopo contratual e a situação-problema que motivou a intervenção relatada.

4.1. Caracterização da organização

O projeto analisado neste relato envolveu a interação entre duas instituições distintas: um órgão público estadual (contratante) e uma empresa privada (contratada), especializada em consultoria e elaboração de projetos de engenharia de grande porte para rodovias.

A empresa contratada apresentou experiência técnica comprovada em projetos similares e uma equipe multidisciplinar com profissionais detentores de Certidões de Acervo Técnico (CATs), conforme exigido no edital. O cargo de coordenador geral exigia comprovação de experiência mínima de 15 anos em coordenação de contratos de projetos rodoviários.

4.2. Caracterização do projeto analisado

O objeto do contrato consistiu na elaboração de projeto executivo de engenharia e serviços técnicos especializados de apoio e acompanhamento técnico às obras (ATO) para duplicação de aproximadamente 60 quilômetros de rodovia no Estado de São Paulo. O escopo incluía a elaboração de projetos para interseções em desnível, pontes, viadutos e contenções, além de estudos para otimização do traçado, pavimentação e sistema de drenagem.

O projeto de rodovia é considerado um projeto complexo, pois envolve diversos projetos interligados. Cada disciplina funciona como um projeto individual, mas com interdependência crítica entre si. Essa combinação de um escopo técnico complexo, a alta exigência de qualificação profissional, a multiplicidade de disciplinas interdependentes e a necessidade de articulação entre instituições com lógicas operacionais distintas confere ao projeto um caráter singular e desafiador. Esses atributos justificam sua seleção como estudo de caso, dada a riqueza analítica que ele oferece para a compreensão de práticas gerenciais em contextos complexos.

A contratação desse projeto ocorreu por meio de um processo licitatório regido pela Lei Estadual nº 6.544/1989. A proposta foi submetida incluindo documentação de habilitação, proposta técnica e proposta comercial. Após a homologação do resultado, foi celebrado contrato entre o contratante e a contratada.

4.3. Situação-problema enfrentada

A execução inicial do projeto foi marcada por conflitos interinstitucionais e divergências entre os gestores das partes envolvidas. O principal problema era a ambiguidade no termo de referência, que não deixava claro se a empresa contratada poderia propor soluções alternativas, como repropor soluções geométricas, ou se deveria manter integralmente o traçado original.

Essa indefinição gerou a repetição de esforços técnicos, com a produção de múltiplos estudos de alternativas para atender a expectativas divergentes da equipe da contratante. Esse cenário comprometeu a comunicação entre as partes, favorecendo o surgimento de conflitos entre os *stakeholders* e instaurando um ambiente de desarticulação institucional que afetou a fluidez da execução contratual.

5. Tipo de intervenção e Mecanismos adotados

A intervenção configurou-se como uma ação estratégica deliberada da alta direção da contratada, consistente na substituição do gestor responsável pelo projeto. A Tabela 1 apresenta um resumo dos mecanismos adotados no contexto desta intervenção.

Tabela 1. Mecanismos adotados na intervenção gerencial

Mecanismo adotado	Descrição / Objetivo
Substituição do gestor	Troca do gestor da contratada por um profissional com o mesmo nível de qualificação técnica, mas com um perfil interpessoal mais conciliador e focado no diálogo institucional. Essa medida foi decisiva para destravar o diálogo e reduzir tensões pessoais entre os <i>stakeholders</i> nas reuniões gerenciais.
Uso de técnicas de facilitação (escuta ativa)	Adoção de uma abordagem baseada em escuta ativa nas reuniões, o que criou um ambiente mais receptivo e colaborativo entre os <i>stakeholders</i> . Isso resultou em maior confiança e adesão às decisões tomadas em conjunto.
Reestruturação do cronograma físico	Reorganização do cronograma com a divisão do trecho rodoviário em dois lotes independentes, cada um sob a responsabilidade de um especialista distinto. Isso permitiu maior foco técnico, melhor alocação de recursos e entregas mais regulares.
Alinhamento de escopo	Realização de reuniões específicas para discutir os limites da atuação da contratada em relação à ambiguidade do termo de referência. O objetivo foi explicitar os critérios técnicos e documentar os consensos para evitar retrabalho e conflitos interpretativos.
Formalização de decisões técnicas	Registro formal das decisões tomadas em conjunto sobre os critérios técnicos e o escopo do projeto. O objetivo foi assegurar que todas as partes estivessem alinhadas e evitar retrabalho ou a reabertura de discussões já concluídas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A primeira medida adotada consistiu na substituição do gestor originalmente designado pela contratada por outro profissional com o mesmo nível de qualificação técnica (comprovação por CATs), mas com perfil interpessoal mais conciliador. Essa mudança ocorreu seis semanas após a formalização do contrato e foi decisiva para destravar o diálogo institucional. O novo gestor demonstrou maior abertura à escuta e menor resistência ao confronto, o que reduziu tensões pessoais nas reuniões gerenciais e técnicas. Isso permitiu reestabelecer o fluxo de comunicação, viabilizando a renegociação do escopo e o avanço de entregas que estavam travadas por desentendimentos prévios.

Na sequência, adotou-se uma abordagem baseada em escuta ativa, o que criou um ambiente mais receptivo e colaborativo. Interrupções e disputas foram reduzidas, e os interlocutores passaram a se sentir mais ouvidos e respeitados. A consequência direta foi o aumento da confiança entre os *stakeholders* e maior adesão às decisões tomadas em conjunto. Esse ambiente de escuta favoreceu a aceitação de soluções técnicas por parte da contratante.

Além disso, o cronograma foi reorganizado com a divisão do trecho rodoviário em dois lotes independentes, cada um sob responsabilidade de um especialista distinto. Essa reestruturação permitiu maior foco técnico e melhor alocação de recursos, resultando em entregas mais regulares e com menor dependência entre frentes de trabalho. A contratante passou a validar entregas parciais com mais agilidade, o que reduziu o acúmulo de pendências e trouxe previsibilidade à execução. Houve também um ganho claro de eficiência operacional.

Por fim, foram realizadas reuniões específicas para discutir os limites da atuação da contratada à luz da ambiguidade do termo de referência, com registros formais de decisões. O principal efeito dessa ação foi a redução de conflitos interpretativos. Ao explicitar os critérios técnicos e documentar consensos com a contratante, evitou-se o retrabalho e as disputas sobre a validade das soluções propostas. Isso trouxe mais segurança jurídica e técnica para a condução do projeto, e aumentou a objetividade nos processos de avaliação da contratante.

Vale ressaltar, que, em determinado momento crítico, chegou-se a cogitar a possibilidade de interromper o atendimento ao órgão público, rescindir o contrato e arcar com a multa prevista. A situação era particularmente delicada porque o gestor da contratada acumulava também as funções de diretor e sócio majoritário da empresa, o que dificultava o encaminhamento institucional da crise. Esse profissional chegou a consultar o departamento jurídico da empresa sobre as medidas cabíveis frente ao que classificava como condutas abusivas por parte da contratante. Após reuniões internas entre os sócios e uma reavaliação dos

riscos reputacionais e comerciais, optou-se consensualmente pela substituição do profissional, como estratégia para preservar a continuidade do contrato e evitar prejuízos em futuras negociações.

6. Análise e Discussão dos resultados

A substituição do gestor no projeto analisado revelou-se a principal intervenção adotada para reverter o cenário inicial de impasses entre os *stakeholders*. Embora tecnicamente qualificado, o gestor original demonstrava dificuldades de relacionamento com o contratante, o que comprometia a comunicação e a fluidez do processo. A nomeação de um novo profissional, com igual qualificação técnica e com perfil comportamental mais alinhado ao diálogo interinstitucional e à mediação de conflitos, foi estratégica para a reconfiguração da dinâmica contratual.

A intervenção e seus resultados podem ser sintetizados por meio da lógica CIMO, que estrutura este relato. A Tabela 2 apresenta um resumo da relação entre Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados Obtidos.

Tabela 2. Resultados da intervenção com base na lógica CIMO

Contexto (C)	Um projeto de infraestrutura complexo, com múltiplos <i>stakeholders</i> e um termo de referência ambíguo, que gerou conflitos interinstitucionais e impasses na execução.
Intervenção (I)	A substituição estratégica do gestor da contratada por um profissional com perfil focado em mediação e diálogo.
Mecanismo (M)	Adoção de técnicas de escuta ativa e facilitação, reestruturação do cronograma e alinhamento do escopo para formalizar as decisões e reduzir ambiguidades.
Resultado Obtido (O)	Superação de impasses, recomposição da comunicação, restabelecimento da fluidez contratual e entrega integral do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A substituição do gestor, por exemplo, emergiu de um cenário de impasses institucionais e mobilizou mecanismos de reconstrução da confiança interorganizacional, resultando na retomada da comunicação e no destravamento das entregas.

Da mesma forma, a aplicação de técnicas de escuta ativa em reuniões críticas transformou o ambiente decisório, ampliando o engajamento dos *stakeholders* e favorecendo a aceitação de soluções técnicas. A clareza proporcionada pelos alinhamentos de escopo também contribuiu para reduzir conflitos interpretativos e aumentar a previsibilidade na avaliação das entregas, reforçando a eficácia das medidas adotadas.

Para ilustrar o impacto da intervenção de forma mais objetiva, a Tabela 3 apresenta um comparativo entre o cenário do projeto antes e depois da intervenção.

Tabela 3. Antes e depois da intervenção

Antes da intervenção	Depois da intervenção
Conflitos interinstitucionais e desarticulação entre os gestores.	Recomposição do diálogo e alinhamento entre os <i>stakeholders</i> .
Comunicação comprometida e tensões interpessoais.	Comunicação facilitada, com uso de escuta ativa e construção de confiança.
Ambiguidade no escopo e retrabalho.	Escopo alinhado e formalizado, reduzindo retrabalho e riscos técnicos.
Impasses na execução e risco de rescisão contratual.	Superação dos impasses e entrega integral do projeto, validada com atestado.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Antes da intervenção, o projeto encontrava-se em um cenário de impasses institucionais, com falhas de comunicação entre os representantes das organizações envolvidas e conflitos recorrentes sobre a interpretação do escopo contratual. O gestor originalmente designado, embora tecnicamente qualificado, apresentava um perfil relacional incompatível com as demandas do contrato, o que agravava as tensões nas reuniões técnicas e limitava a capacidade de alinhamento entre os *stakeholders*. Como consequência, observava-se acúmulo de pendências, retrabalhos em soluções já discutidas e ausência de critérios compartilhados para a aceitação das entregas.

Após a intervenção, foi possível restabelecer canais de comunicação, promover alinhamento técnico entre as equipes e criar um ambiente mais receptivo ao diálogo. A reorganização do cronograma e a divisão do projeto em frentes paralelas contribuíram para o destravamento das atividades e a validação de propostas técnicas com maior previsibilidade. O clima institucional tornou-se mais cooperativo, e as decisões passaram a se basear em critérios objetivos previamente acordados, o que viabilizou a conclusão das entregas conforme as diretrizes contratuais.

Essa decisão encontra respaldo teórico na literatura que trata da liderança como competência adaptativa e relacional (Turner & Müller, 2005; PMI, 2021). A escolha de um profissional com perfil orientado ao diálogo, escuta ativa e mediação efetiva está alinhada à visão proposta por Rehan, Thorpe e Heravi (2024), segundo os quais a eficácia na gestão de projetos é ampliada por habilidades de autogestão emocional e comunicação ética, em detrimento da imposição hierárquica. Para viabilizar essa liderança relacional, o gerente de projetos precisa mobilizar competências como empatia, escuta ativa, comunicação clara e assertividade, conforme enfatizado por Silvius et al. (2017). Essas habilidades são determinantes para construir confiança com os *stakeholders* e influenciar positivamente o desempenho da equipe.

A atuação desse novo gestor como “articulador de acordos”, conforme definido por Rabechini Jr. et al. (2011), contribuiu para reconstruir canais de comunicação e confiança com o contratante, condição essencial em contextos de elevada complexidade técnica e institucional. A liderança demonstrada ao longo da intervenção também se mostra compatível com o modelo de competências interpessoais e estratégicas delineado pelo PMI (2017, 2021), sobretudo no que tange à orientação por valores, à sensibilidade ao contexto e ao engajamento autêntico dos *stakeholders*.

A nova abordagem gerencial permitiu o redesenho de estratégias de execução, fundamentadas na comunicação eficaz, na escuta ativa e no foco colaborativo. A reorganização do cronograma físico em frentes paralelas, com divisão do projeto em dois lotes distintos e alocação de especialistas por segmento, contribuiu para mitigar atrasos e manter a regularidade técnica nas atividades. Paralelamente, a proposição de alternativas técnicas foi submetida à validação com base em critérios técnico-econômicos, permitindo maior racionalidade na definição das soluções implantadas e aderência aos parâmetros contratuais da contratante.

Como resultado da intervenção e dos mecanismos de alinhamento adotados, o projeto foi concluído com a entrega integral das disciplinas previstas em contrato, totalizando cerca de 2.000 documentos, entre desenhos técnicos e relatórios. Embora o contrato inicial previsse duração de 25 meses, foram firmados cinco termos aditivos de modificação, que envolveram ajustes de escopo, prazos e valores, resultando em um prazo final de 37 meses (DERSA, 2017).

O cenário inicial do projeto, caracterizado por ambiguidade contratual e divergências sobre o escopo técnico, configurou um ambiente propício ao surgimento de conflitos tanto de tarefa quanto relacionais, conforme distinção proposta por Jehn (1995). A substituição da postura de enfrentamento por estratégias colaborativas de resolução, com ênfase na facilitação de consensos e no compartilhamento transparente de informações, reforçou as boas práticas preconizadas pela literatura especializada (PMI, 2021; Rehan, Thorpe & Heravi, 2024).

Esse conjunto de ações reflete os princípios de mediação simbólica e sensibilidade interpretativa sugeridos por Eskerod e Larsen (2018), que enfatizam a importância de compreender as percepções e significados atribuídos pelos *stakeholders* aos eventos do projeto. Adicionalmente, a construção gradual de confiança entre as partes, evidenciada pelo alinhamento de expectativas, reconhecimento mútuo e revalidação conjunta de soluções, reforça os achados de Hongyan et al. (2023) e Oliveira e Rabechini Jr. (2019), ao demonstrar que a confiança relacional atua como amortecedor de tensões e catalisador de cooperação em projetos complexos.

Embora não tenha sido conduzido um processo formal de validação dos resultados com os *stakeholders* externos, parte dos efeitos positivos da intervenção foi reconhecida institucionalmente por meio de documentos emitidos pela própria contratante. O atestado de conformidade técnica, assinado pelo gestor público responsável pelo contrato, confirma a entrega integral dos produtos contratados e respalda, de forma indireta, a efetividade da condução técnica adotada após a substituição do gestor. Esse reconhecimento documental, ainda que não planejado como mecanismo de avaliação, reforça a legitimidade dos resultados alcançados e sua pertinência como referência para projetos de natureza semelhante.

O caso apresentado corrobora empiricamente a relevância das competências interpessoais e estratégicas para o desempenho em projetos de engenharia, sobretudo em situações em que a ambiguidade contratual e o desalinhamento entre as partes comprometem a fluidez operacional. A experiência relatada valida, na prática, os fundamentos teóricos sobre liderança situacional, gestão colaborativa de conflitos e promoção de ambientes de confiança, destacando-se como um exemplo de intervenção bem-sucedida e como referência metodológica aplicável a projetos de natureza semelhante.

7. Conclusões

O presente relato técnico evidenciou que as características pessoais e comportamentais dos *stakeholders* exercem influência significativa sobre o andamento e os resultados de um projeto, especialmente em contextos complexos e regulados pela administração pública. Quando há desalinhamento entre os perfis dos gestores envolvidos das duas partes (contratante e contratada), os conflitos tendem a se intensificar, comprometendo a fluidez da comunicação, a definição do escopo e, potencialmente, o sucesso do projeto.

A experiência relatada demonstrou que a substituição estratégica do gestor da contratada, com a nomeação de um profissional com perfil mais adequado à mediação e ao diálogo interinstitucional, foi decisiva para reverter um cenário de impasse e promover a retomada do alinhamento entre as partes. Essa medida revelou-se uma alternativa prática e eficaz, sobretudo porque, na gestão pública, a possibilidade de substituição do representante do contratante é limitada ou inexistente.

Como contribuição prática, o relato reforça a importância de considerar aspectos comportamentais e relacionais na alocação de lideranças em projetos públicos. A seleção de gestores com habilidades interpessoais, sensibilidade institucional e competência para atuar como articuladores de acordos pode ser determinante para o sucesso contratual. Para casos similares, recomenda-se que empresas contratadas avaliem criteriosamente o perfil de seus representantes, priorizando atributos compatíveis com ambientes de elevada complexidade política e técnica.

Apesar de suas especificidades, a experiência descrita oferece subsídios relevantes para a formulação de diretrizes replicáveis em outros contextos contratuais. A lógica da intervenção de ser adaptada a diferentes setores e modalidades de projetos, desde que consideradas as particularidades regulatórias, institucionais e culturais de cada ambiente. Ao evidenciar o

impacto positivo da atuação relacional no gerenciamento de conflitos, este estudo reforça o valor da replicação de práticas gerenciais pautadas em competências interpessoais e na construção de confiança, mesmo em cenários marcados por assimetrias institucionais e ambiguidade contratual.

É importante destacar que este relato técnico focou na substituição do gestor da contratada como principal fator de intervenção, sem aprofundar a análise de outras ações implementadas de forma concomitante, como a divisão do escopo, o uso de técnicas de facilitação em reuniões e a reestruturação do cronograma. Além disso, por tratar-se de uma experiência pontual em um projeto rodoviário vinculado a um órgão público estadual, a aplicabilidade dos resultados a outros setores, modalidades contratuais ou contextos organizacionais distintos ainda exige investigação complementar, o que limita a generalização imediata dos achados.

Como desdobramento da experiência relatada, sugere-se que futuras intervenções explorem com maior profundidade o papel das competências interpessoais na gestão de projetos complexos. Estudos comparativos entre diferentes contextos contratuais e o desenvolvimento de critérios para seleção de líderes com perfil relacional podem ampliar a efetividade de estratégias colaborativas e fortalecer práticas gerenciais em ambientes desafiadores.

A replicabilidade da intervenção relatada, contudo, está condicionada a determinados fatores contextuais que favoreceram sua efetividade. Entre eles, destacam-se o grau de autonomia decisória da equipe técnica da contratada, a abertura institucional do órgão público ao diálogo técnico e a existência de espaços formais de negociação entre as partes. Para aplicação em outros projetos públicos, recomenda-se a adoção de um modelo adaptável de intervenção, que leve em conta variáveis como: rigidez contratual, cultura organizacional, estrutura de governança e margens de flexibilidade da equipe executora. Ao identificar e ajustar tais variáveis, gestores de projetos podem calibrar as estratégias de mediação e liderança colaborativa conforme as condições institucionais específicas de cada contrato.

O relato técnico contribui significativamente para o campo da gestão de projetos ao evidenciar que as características pessoais e comportamentais dos *stakeholders* exercem influência direta sobre o andamento e os resultados de um projeto. Ele demonstra que a substituição estratégica do gestor da contratada, por meio de um profissional com perfil adequado à mediação, foi decisiva para reverter um cenário de impasse. Essa medida reforça a importância de considerar aspectos comportamentais na alocação de lideranças em projetos públicos, que muitas vezes possuem pouca margem para a substituição de representantes da parte contratante. O estudo, portanto, valida na prática os fundamentos teóricos sobre liderança situacional, gestão colaborativa de conflitos e promoção de ambientes de confiança.

Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- DERSA – Desenvolvimento Rodoviário S.A. (2011). *Concorrência nº 023/2011: Projeto de detalhamento executivo e serviços técnicos especializados de apoio e acompanhamento técnico às obras (ATO) – Rodovia dos Tamoios SP-099* [Edital público].
- DERSA – Desenvolvimento Rodoviário S.A. (2017). *Atestado de capacidade técnica ACT-2016110000087: Projeto de detalhamento executivo e apoio técnico à duplicação da Rodovia dos Tamoios – SP-099* [Documento institucional].
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.

- Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. *International Journal of Project Management*, 36(2), 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>
- Governo do Estado de São Paulo. (1989). *Lei Estadual nº 6.544, de 22 de novembro de 1989: Dispõe sobre licitações e contratos administrativos no âmbito do Estado de São Paulo.* <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1989/lei-6544-22.11.1989.html>
- Hongyan, L., Jingchun, F., Ke, Z., Xu, C., & Ruijia, Y. (2023). An empirical study on the formation mechanism of trust between the owner and the PMC contractor under the PMC model. *Ain Shams Engineering Journal*, 14, 101974. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101974>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Leung, M. Y., Liu, A. M. M., & Ng, S. T. (2005). Is there a relationship between construction conflicts and participants' satisfaction? *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(2), 149–167. <https://doi.org/10.1108/09699980510584494>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Oliveira, G. F., & Rabechini Jr., R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>
- Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) (6^a ed.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) (7^a ed.)*. Project Management Institute.
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18(2), 409–424. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200011>
- Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). Leadership practices and communication framework for project success – The construction sector. *Organization, Technology and Management in Construction*, 16, 204–223. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2024-0016>
- Silvius, G., Kampinga, M., Paniagua, S., & Mooi, H. (2017). A stakeholder analysis based on project NATURA. *Journal of Environmental Management*, 248, 242–248. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2025.104011>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600106>
- Yin, R. K. (2018). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.