

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
MBA EM GERENCIA DE PROJETOS XII**

GLICIA MENDES SAMPAIO SOBRAL

**A IMPORTÂNCIA DA BOA COMUNICAÇÃO PARA A
GESTÃO DE CONFLITOS.**

**Aracaju - Sergipe
Julho de 2014**

GLICIA MENDES SAMPAIO SOBRAL

**A IMPORTÂNCIA DA BOA COMUNICAÇÃO PARA A
GESTÃO DE CONFLITOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como
requisito para obtenção do título de
Especialista em MBA EM GERENCIA DE
PROJETOS.

**Aracaju - Sergipe
Julho de 2014**

GLICIA MENDES SAMPAIO SOBRAL

**A IMPORTÂNCIA DA BOA COMUNICAÇÃO PARA A
GESTÃO DE CONFLITOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em MBA EM GERENCIA DE PROJETOS.

Avaliador

Coordenador de Curso

Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2014.

Sumário

RESUMO	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUÇÃO.....	4
2. COMUNICAÇÃO.....	6
2.1. A importância da Comunicação	7
2.2. Os tipos de Comunicação	9
2.2.1 Comunicação Verbal	9
2.2.2. Comunicação não-Verbal	10
2.2.3. Comunicação para linguística.....	10
2.3. Os estilos de Comunicação.....	10
2.3.1. Comunicação formal	10
2.3.2. Comunicação informal	11
2.4. Gerenciamento de Comunicação	11
3. GESTÃO DE CONFLITOS	12
3.1. Tipos de Conflitos	13
3.2. Vantagens e Desvantagens de um conflito.....	14
4. ESTUDO DE CASO: COMUNICAÇÃO E CONFLITO EM UMA ORGANIZAÇÃO	16
4.1 Surgimento do Conflito.	16
4.2 Diagnosticando o Conflito.....	17
4.3 Resolvendo o Conflito através do uso da boa Comunicação.....	17
5. CONCLUSÃO.....	18
REFERENCIAS	20

RESUMO

Conforme o aumento da competitividade e a cobrança das atividades dentro de uma organização, a comunicação tem sido a causa de grandes conflitos entre membros de uma mesma equipe, impactando assim, no andamento de um determinado projeto ou na entrega de um determinado serviço. No início da gestão, faz-se necessário a criação de estratégias de comunicação entre os envolvidos da equipe para evitar que uma falha neste sistema, ou uma informação passada de maneira errada, possa gerar grandes problemas na execução de um determinado projeto, gerando perdas, atrasos ou até mesmo conflitos entre os envolvidos. No presente caso, objetiva-se relatar sobre a importância da comunicação no gerenciamento de conflitos, e deixar claro sobre o quanto uma boa comunicação é imprescindível para o sucesso do projeto, principalmente quando trabalhamos com metas e prazos, por isto, se busca através desta metodologia sugerir medidas e procedimentos para que possamos mitigar e superar a comunicação perante os conflitos dentro de uma organização ou um projeto.

Palavras-chave: Comunicação, gestão, conflito, projeto.

ABSTRACT

The increase in competitiveness and recovery activities within an organization, communication has been the cause of major conflicts between members of the same team, thus impacting on the progress of a particular project or the delivery of a particular service. Early in the management, it becomes necessary to create communication strategies among stakeholders of the team to prevent a failure in the system, or information passed incorrectly, can cause real problems in the implementation of a particular project, generating losses, delays or even conflicts among stakeholders. In this case, the objective is to report on the importance of communication in conflict management, and make it clear on how good communication is essential to project success, especially when working with targets and timelines for this, if you are looking through this methodology suggest ensure procedures and measures to mitigate and we overcome the communication before the conflict within an organization or a project.

Keywords: Communication, management, conflict, project.

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de poder se comunicar com os envolvidos é uma das mais fortes características que o diferencia dos demais seres vivos. Evidentemente que na área de projetos esta capacidade é essencial, porque projetos são executados por grupo de pessoas e muitas vezes com as quais não estão habituados a trabalhar gerando uma antipatia entre os envolvidos.

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável. O gerente de Projetos utiliza-se muito da comunicação para assegurar que o time do projeto trabalhe de maneira integrada para resolver os problemas do projeto e aproveitar suas oportunidades. [2]

A Gestão de Conflitos é fundamental em uma organização nos dias atuais. Este tipo de gestão faz com que as pessoas se sintam motivadas, e com isso se tem melhora na produção e na qualidade dos serviços, facilitando no trabalho em equipe.



Figura 1.0. – Conflito na organização

A competição está muito presente dentro de uma organização, e isto está levando os envolvidos a querer passar por cima da outra pessoa para chegar em um determinado patamar, muitas vezes gerando conflitos para provar que um pode ser melhor do que o outro. Só que quando estamos lhe dando com prazos, uma falha na comunicação ou até uma ausência de uma informação, poderá ter um impacto muito grande no projeto, e este, ser crucial para o seu andamento, e com isso gera conflitos entre os envolvidos.

Nós, como gestores de projetos, temos que estar preparados para lidar com os conflitos, e sabermos através deles, aplicar ótimos mecanismos de comunicação. Passar para os colaboradores as suas respectivas funções e posições, e usar a motivação, como uma maneira de fazer com que os mesmos fiquem focados no andamento do projeto e percebam o quanto são importantes para que se obtenha o sucesso do projeto.

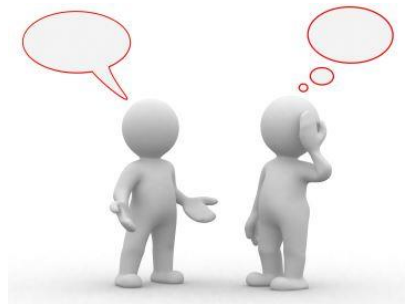


Figura 1.0. – Informação mal transmitida

O comportamento inadequado de colaboradores e gerentes que, por sua vez, não controlam suas emoções e chegam a causar problemas de relacionamento, se não forem sanados, geram conflitos. Não é possível ser um líder, se não houver um interesse em conhecer a natureza dos conflitos e solucioná-los.

“Ao considerarmos um propósito é possível avaliar a raiz de um conflito. Ela pode ser decorrente de diferentes pontos de vista de como preencher o propósito.” (Por Sílvia Celestino – sócio fundador da Alliance Coaching e autor do livro “Conversa de Elevador – Uma Fórmula de Sucesso para sua Carreira”)

Faz-se necessário retratar sobre a importância da comunicação entre os envolvidos de um projeto, evitando que uma informação ao chegar de maneira errada, venha a afetar no projeto gerando então os conflitos, e a partir daí citar as vantagens e desvantagens de um conflito e os tipos e estilos de comunicação entre as pessoas de uma organização. Motivando os envolvidos, mostrando que os conflitos podem ser refletidos não só negativamente e sim positivamente no projeto.

Para a realização do trabalho aplicamos como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e vivência do autor perante o tema trabalhado, a internet

para a busca de artigos e figuras que possam ajudar na montagem, e pesquisas bibliográficas.

2. COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo de troca de informações. Estabelece relações de entendimento entre as pessoas, para que possam interagir em prol de um objetivo comum e possui o poder de influenciar ou de retroagir. Vale ressaltar que, ouvir, observar e dá importância para o outro, é um determinante para que se tenha uma eficácia da comunicação.

Segundo o PMBOK, O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. Os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas a comunicação. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução de um resultado do projeto.[5]

O processo de comunicação precisa ser muito efetivo, pois o mesmo é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira muito viável. O gerente que está na frente do projeto, utiliza-se muito da comunicação para assegurar que o time do projeto trabalhe de maneira integrada para resolver os problemas e assim aproveitar as suas oportunidades.

O gerenciamento das comunicações proporciona entre os envolvidos, uma interface de ideias e informações que são de suma importância para que o sucesso do projeto aconteça.

Segundo Cleland o mesmo define a comunicação como um processo pelo qual a informação é transferida entre os indivíduos através de símbolos, sinais e outros. Além disso, a comunicação é um processo de duas vias, onde participam ativamente o emissor e o receptor da informação, com os envolvidos atuando, na maioria das vezes, como emissores e receptores simultaneamente. (p. 82)[2]

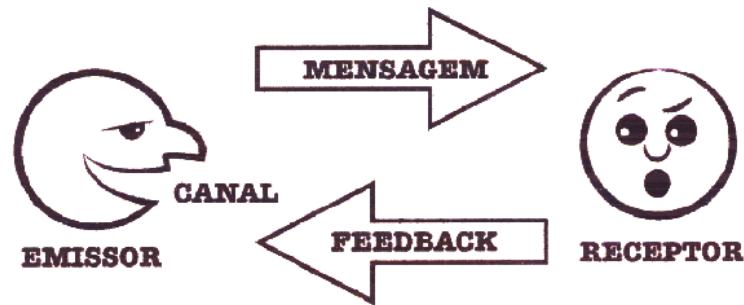


Figura 2.0. - Processo da Comunicação em duas vias

As responsabilidades entre o emissor e o receptor podem ser assim distribuídas: (p. 82)[2]

- Emissor – Responsável por produzir uma informação clara, de modo que o recebedor possa entendê-la com facilidade. (p. 82)[2]
- Receptor – Responsável por tornar claro que a informação foi recebida e completamente compreendida. (p. 82)[2]

Não devemos nos preocupar apenas com a comunicação passada através da documentação escrita, e sim com a informação de uma forma geral, onde a mesma deverá fluir e ser compartilhada no ambiente do projeto, diminuindo assim os impactos causados por “fococas” e as informações compreendidas de maneiras erradas que podem levar os projetos ao fracasso. Por isso, se possui uma grande importância com a comunicação.

2.1. A importância da Comunicação

É notório hoje em dia em organizações, a gestão de comunicação ser ignorada pelos envolvidos do projeto e principalmente por líderes responsáveis pelo andamento das atividades, porque acham que a comunicação já está implícita, e

que é uma coisa automática. Sempre que falamos em projetos, as lembranças que vêm em mente são WBS (Work breakdown structure), cronogramas, recursos, os planos de projetos, etc. Não haverá nenhum destes controles se não tiver a comunicação.

Não importa o quanto a tecnologia vem avançando, os projetos são e serão executados por pessoas, e este dependerá muito delas para que sejam implementados com sucesso. É um fator crítico de sucesso saber lidar com os desafios da comunicação impostos para cada empreendimento, não só para o projeto, mas também para vida do profissional.

O PMI destaca da importância de uma comunicação efetiva, pois a maioria dos gerentes dos projetos concluídos com sucesso gastou aproximadamente 90 por cento do seu tempo envolvida em algum tipo de comunicação. Seja ela escrita, falada, de forma não-verbal, com um estilo formal ou informal. Os gerentes devem saber aplicar os diferentes tipos e estilos de comunicação, assim como desenvolver um ambiente que propicie uma comunicação franca e aberta entre os participantes do projeto. (p.197) [9]

Muitas vezes ao transmitirmos uma mensagem inserimos juntos a ela alguns sinais de forma proposital ou não, dependendo do nosso “momento”, que podem transmitir uma falsa compreensão da ideia, e muitas vezes provocar sérios conflitos. É importante sabermos que as barreiras da comunicação, aumenta os conflitos no projeto.

Uma das maneiras de se reduzir as barreiras da comunicação é aplicar o processo de audição ativa. Onde, estimula o transmissor para solicitar feedback, fazendo com que a comunicação se torne mais eficaz.

A comunicação é fundamental, pois auxilia a desenvolver um processo de entendimento do problema. Pois muitos dos conflitos podem ser minimizados quando o uso deste veículos é praticado.

2.2. Os tipos de Comunicação

Existem três tipos de comunicação:



Figura 2.0. – Os vários tipos de comunicação

2.2.1 Comunicação Verbal

Este tipo de comunicação pode ser oral ou escrito. E ainda é o tipo de comunicação mais utilizado para transmitir informações entre os envolvidos de um projeto, e um dos mais eficazes. Mesmo que hoje em dia, esteja se perdendo o terreno para a forma escrita, em devido as facilidades tecnológicas, como e-mail, SMS, etc. É comum observarmos as pessoas próximas uma da outra utilizando a comunicação escrita muitas vezes através de e-mails, onde não podemos deixar de ressaltar que este tipo também nos ajuda a salvar de alguns conflitos, pois é a única prova de que foi feito uma comunicação ou acordo, sendo que na oral, não teríamos provas.

Manter comunicações orais e presenciais é extremamente importante para aumentar os envolvimento entre os envolvidos de uma equipe. Um gerente não deve só “comandar” o seu projeto através do uso da escrita, ou simplesmente do celular, pois a presença física aumenta a confiança dos envolvidos no projeto.

A comunicação oral em um grande resumo, ajuda a minimizar os conflitos. Já a comunicação por escrito, ela é bem mais detalhada e ajuda muito a destrinchar e explicar os problemas mais complexos, sendo essa a mais organizada, possibilitando ao receptor uma revisão da mensagem.

2.2.2. Comunicação não-Verbal

Este tipo é também conhecido como a linguagem corporal, é aquela que se dá sem o uso de palavras, por exemplo: sinalização, logotipo, ícones, etc. Os termos não-verbais podem nos levar ao erro, pois a definição “não-verbal” exclui sinais vocais ou para linguísticos e indicações como tom de voz emocional, que são obviamente muito importantes.

Este tipo de mensagem é usado para contradizer uma mensagem verbal, onde não é tão aplicado na gestão de projetos.

2.2.3. Comunicação para linguística

Esta é aquela que utiliza sons ou qualidade de voz que acompanha a fala e revela a situação em que o envolvido falante se encontra. Os aspectos paralinguística são considerados aspectos como velocidade e entonação. A comunicação paralinguística é a parte da linguística que estuda os aspectos não-verbais que acompanham a comunicação verbal.

2.3. Os estilos de Comunicação

Existem dois estilos de comunicações, cabe ao gerente de projetos adotar o estilo mais apropriado para que obtenha uma boa interação entre os envolvidos do projeto. Em uma empresa, podemos perceber a eficácia de cada um destes dois estilos de comunicações e os problemas a serem enfrentados, para conduzir da melhor forma os obstáculos comunicacionais.

2.3.1. Comunicação formal

É aquela onde um conjunto de regras e procedimentos deve ser seguido, exigindo um formato e um protocolo a depender do formato de cada empresa. Muitas gestões de projetos determinam como metodologia, uma certa sequência de reuniões, procedimentos com documentos formatados. No ambiente de projetos, toda a comunicação formal deve-se passar através do gerente de projeto, sobre todas as organizações envolvidas.

Este tipo de mensagem é transmitido e recebido dentro dos tipos de canais, onde foram formalmente estabelecidos pela empresa em sua estrutura organizacional. A comunicação é basicamente conduzida pela estrutura formal da empresa, sendo esta estrutura quase toda feita por escrito e devidamente documentada através de e-mails ou formulários.

2.3.2. Comunicação informal

É aquela onde não há uma base de regras, é uma comunicação livre, onde a maioria dos gerentes de projetos prefere se comunicar de maneira verbal e informalmente, pois a depender do tipo da comunicação formal, a mesma pode alcançar custos elevados. A comunicação informal é um dos tipos mais rápido e, se usado adequadamente, pode gerar muitos benefícios para o projeto. É uma comunicação construída na base da confiança entre todos os envolvidos do projeto.

2.4. Gerenciamento de Comunicação

Existe todo um processo para gerenciar a comunicação, e de se obter um resultado positivo desde o início do projeto até a sua finalização. O PMBOK deixa bem claro que o principal benefício desse processo de gerenciamento é possibilitar um fluxo de comunicação mais eficaz e eficiente, entre as partes interessadas do projeto.



Figura 2.0. – Gerenciar as comunicações: Entradas, ferramentas e técnicas e Saídas

Analisando este processo de Entradas, Ferramentas e Técnicas, e Saídas, estas ferramentas sendo comunicadas para as partes interessadas, se as mesmas

forem geradas de uma maneira apropriada serão bem recebidas e compreendidas. O Gerenciamento de Comunicação também fornece oportunidades às partes interessadas de solicitar informações, esclarecimentos e discursões adicionais, o que é de suma importância para evitar que uma informação mal compreendida gere conflitos entre os envolvidos.

3. GESTÃO DE CONFLITOS

A Gestão de Conflitos é de suma importância, pois este tipo de gestão, faz com que as pessoas se sintam motivadas, e como consequência se adquire uma grande melhora na produção, na qualidade dos serviços e ainda facilita o trabalho em equipe. Cabe apenas uma comunicação de forma direta, objetiva, clara, e saber escutar e discutir as ideias, para assim se ter uma boa interação entre os envolvidos.

A palavra “conflito” está ligada a discórdia, divergência, controvérsia, etc. As diferenças dos objetivos e interesses individuais sempre vão produzir alguma espécie de conflito, devido cada indivíduo ter os seus próprios objetivos e interesses individuais. O conflito faz parte da vida de cada indivíduo e é inevitável da natureza humana.

“Partimos da premissa de que toda empresa tem pessoas e que as organizações são palcos de mudança. Existe um permanente processo de comunicação e ela, com frequência, geram ruídos, que geram conflitos. Isso é natural à realidade das empresas e a negociação é o melhor caminho para o caminho do conflito para o acordo”, aponta Ricardo Rego, engenheiro e professor da PUC-SP.
[7]

O Conflito existe quando uma das partes envolvidas, seja um indivíduo ou um grupo no projeto, vai atrás dos seus próprios objetivos, onde estes estão interligados com outra parte, e assim, interfere na outra que procura atingir seus objetivos. Logo, o conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença. O conflito pode ocorrer no relacionamento entre duas ou mais partes envolvidas ao mesmo tempo.

“Convivemos com conflitos no trabalho e na vida pessoal. Vendo experiências de outros colegas que participaram no curso e que mostraram como as coisas funcionam no trabalho deles, captamos dicas e sugestões da forma como podemos resolver estes conflitos, que são diários”, afirma Maria Lucia Pepice, funcionário pública federal. [7]

Como já é de conhecimento, existem vários tipos de conflitos, como também possuem variadas causas e maneiras de intervir em caso de ocorrência. A gestão de conflitos está relacionada diretamente com a comunicação, pois os envolvidos devem aprender a lidar com várias situações. A depender do contexto, através da comunicação pode-se haver conflitos. O que se sabe, é que a comunicação estabelece relações de entendimento entre os envolvidos para que possam interagir em cima de um objetivo comum.



Figura 3. - A difícil arte de gerir nas empresas por Gestão de Conflitos

3.1. Tipos de Conflitos

Certamente, para se poder negociar os conflitos, primeiramente devemos saber quais são eles, e a partir daí, traçar um plano para amenizá-los. Os mais importantes tipos de conflitos que impactam as relações organizacionais são:

- **Intrapessoal:** este tipo de conflito possui uma característica de ordem psicológica e de princípios, onde o envolvido, por algum motivo, não aceita realizar determinada função, ou dividir o mesmo ambiente de trabalho com outras pessoas que não tenham a mesma visão ou até atitudes iguais a suas.

- **Interorganizacional:** Possui aspectos de ordem sociocultural, econômico, entre outros, que possam afetar o desenvolvimento das atividades dentro da organização.
- **Interpessoal:** Neste tipo, os indivíduos se relacionam entre si, podendo ter várias visões e maneiras de pensar diferentes do modo como agir em determinadas situações que enfrentam no dia-a-dia nas organizações.
- **Intergruppal:** Neste tipo um depende do outro para se relacionar diretamente dentro da organização para dar continuidade nas suas atribuições, e isso acaba gerando um conflito, por diversos fatores.

Devemos salientar que nem todos os conflitos que são gerados, são negativos para o andamento do projeto, na verdade, a maioria deles se bem gerenciados, tem um ponto positivo, pois mostram aos gestores quais são os pontos que devem ser tratados com mais atenção, e, quando corrigidos, auxiliam no aumento do andamento do projeto.

3.2. Vantagens e Desvantagens de um conflito

Um conflito é um modo de chamar a atenção a um determinado problema. Cabe ao gestor saber administrar o conflito de maneira a aumentar os efeitos positivos e diminuir os negativos.

- **Vantagens:** A palavra “conflito” tem conotações negativas, por isto, tendemos a pensar que o conflito só pode ser uma desvantagem para uma organização. Porém, o conflito em uma organização nos ajuda a pensar mais cuidadosamente sobre o problema e com isso a tomar melhores decisões, nos obriga a rever posições, a se autocriticar, melhorar a criatividade. Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte. As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação). Pode melhorar a

qualidade das decisões devido a vários aspectos da situação nos quais são debatidos.

- **Desvantagens:** As desvantagens estão voltadas para os aspectos pessoais dos empregados, onde eles tendem a trabalhar mais, e ser mais produtivo. Destrói a moral dos grupos e organizações. Provoca decréscimo nos níveis de satisfação. Provoca desgaste de empenhamento das pessoas na implementação de decisões. Os líderes transmitem estilos de liderança participativo para estilos diretivos onde visam manter a firmeza sobre o ambiente de trabalho. Provoca impasses e atrasos no processo decisório.

Os Conflitos lhe permite identificar os problemas que precisam ser resolvidos, ajudando a reforçar a seu projeto. Mas também, podem causar sérios problemas que possam prejudicam o seu negócio, e se não tratá-las de uma forma oportuna pode ser fatal para a evolução do seu projeto.

A necessidade de gerir construtivamente conflitos aumenta de importância a cada dia que passa, onde o mais importante, é propiciar aos colaboradores um ambiente agradável.

É de suma importância ficar atento aos acontecimentos no projeto, desta forma, os conflitos quando manifestado em um projeto ou organização trazem efeitos negativos se forem negados, ou ignorados, pois voltarão a aparecer, mas trazem efeitos produtivos e positivos se solucionados pelas partes envolvidas, fomentando assim a comunicação intergrupar, a compreensão mútua, a cooperação intragrupal, a mudança, criar maior aceitação de decisões, incrementar os níveis de criatividade, entre outros, contribuindo para um melhor desempenho dos envolvidos.

4. ESTUDO DE CASO: COMUNICAÇÃO E CONFLITO EM UMA ORGANIZAÇÃO

Como já foi abordado, o conflito nem sempre é prejudicial, pelo contrário, promove o crescimento e o desenvolvimento. A sua anulação ou inexistência não seriam de modo algum benéficas tanto para os indivíduos quanto para as organizações. A comunicação faz um papel importantíssimo nesta gestão, evitando que o conflito se generalize e com isso se obtenha um acordo entre os envolvidos.

Neste estudo de caso irei abordar um acontecimento real, onde engloba duas pessoas da mesma equipe de um determinado projeto que no desenvolver das atividades estavam tendo conflitos entre si, devido à falta de comunicação de um dos colaboradores, gerando dados errôneos em reuniões sobre o Status Real do Projeto.

4.1 Surgimento do Conflito.

Em uma determinada empresa foi vivenciado entre dois colegas de trabalho e do mesmo setor uma falha na comunicação, onde, um recebia as informações e não passava para o seguinte prosseguir com as devidas recomendações, iniciando um processo de conflito entre os dois colaboradores. Sendo, que um dependia do outro para gerar relatórios e fazer os agendamentos dos técnicos e especialistas para acompanhamento do andamento da obra e startup de alguns equipamentos.

Como um colaborador recebia a informação privilegiada sobre o andamento da obra e não passava para o outro que era responsável em gerar a atualização dos relatórios, ao chegar nas reuniões de Status do Projeto, os relatórios estavam chegando com as informações defasadas, e com dados não reais.

Ao perceber esta reação, o colaborador que estava sendo prejudicado nas reuniões, foi procurar saber o porquê da falta de comunicação sobre o andamento do projeto, onde, não obteve muito sucesso com suas buscas, daí, percebeu que estava vivenciando um conflito com o seu colega da mesma equipe.

4.2 Diagnosticando o Conflito.

Após tentar entender o motivo pelo qual o seu companheiro não estava tendo espírito de equipe e o mesmo estava ofuscando as informações, resolveu fazer uma pequena reunião com o seu parceiro. Durante a reunião foi percebido através de atitudes e da maneira pelo qual o mesmo conduzia a conversa, a falta de segurança que o colega de trabalho continha no sentimento de ser rebaixado da função, ou até mesmo em perder o seu emprego devido a sua qualificação ser inferior, e com isso, nas reuniões contradizia os dados para mostrar q estava sempre no poder, não sabendo que isto o afetaria de alguma forma.

Foi notório a presença do conflito intergrupual, onde um dependia do outro para se relacionar diretamente dentro da organização para dar continuidade nas atribuições, gerando conflitos por diversos fatores. Ao perceber a presença deste conflito, como iniciante das atividades na gestão de projetos, procurou através de boas práticas solucionar ou amenizar a situação, para evitar que o projeto como um todo recebesse um impacto negativo devido ao conflito gerado.

4.3 Resolvendo o Conflito através do uso da boa Comunicação.

Após a percepção da primeira reunião com o seu companheiro, chamou pela segunda vez em uma sala para uma pequena conversa, e mostrou o quanto é importante se ter uma comunicação independente da forma ou modelo a se seguir. Sem a comunicação não se tem acordo, e nem resultados.

Mostrou também, que através da boa comunicação todo o conflito que venha a ser gerado, estará atuando no projeto de maneira a gerar possibilidades e melhorias, pois sem está, a falta da informação dos dados gerará um status não real do projeto, chegando para os gestores defasados e gerando uma visão negativa dos envolvidos pelo controle e status do projeto. Fora a importância da comunicação, deixou bem claro o papel que o mesmo tinha perante a empresa, e que não possuía interesses em passar por cima de ninguém para conseguir uma classificação, pois tinha interesse somente em acompanhar na total realidade o andamento do projeto.

Depois destes esclarecimentos entre os envolvidos, o que estava se sentindo ameaçado começou a se comunicar com mais frequência sobre os acontecimentos, e começou a trabalhar em equipe.

Após diagnosticar e resolver o conflito, o que estava sendo prejudicado com a falta da comunicação, participou como palestrante em um DDS (Diálogo Diário de Segurança) que acontecia todos os dias antes do início das atividades, onde o tema de sua palestra foi sobre: A Importância da Boa Comunicação entre Todos os Envolvidos de um Projeto; durante toda a palestra frisou a grande importância da comunicação em contextos gerais, e explicou que para um projeto obter sucesso todos tem que interagir de alguma maneira, seja ela através da comunicação formal ou informal, mas que tenha sempre está troca de comunicação, para evitar que uma informação ao chegar de forma errada ou atrasada, tenha impactos negativos no Status do Projeto.

5. CONCLUSÃO

Em vista da percepção da grande importância do tema estudado, pode-se concluir que para ser um bom gestor de projetos é preciso ser flexível, claro e assertivo. Assim, quando nos depararmos com conflitos e negociações sabemos formar estratégias de comunicação entre os envolvidos gerando bons resultados no projeto.

Como já é de conhecimento que vários fatores podem influenciar para o surgimento de um conflito. Os mais comuns são as diferenças individuais e as diversas maneiras de competência interpessoal, as diferentes visões, entre outros. Não devemos esquecer que somos seres com várias capacidades e habilidades para serem ouvidos, e compreender melhor os seus semelhantes.

O gestor é uma peça fundamental em um projeto. É dele que irá sair a análise, o planejamento o gerenciamento e o controle da comunicação para uma determinada situação. Ele é os dois braços do projeto. Onde faz se necessário da postura de um líder saber ouvir o feedback dos seus envolvidos.

Ouvir os seus “braços direitos” é a melhor forma de saber o que está em andamento e em atrasos e passar através de uma boa comunicação um retorno positivo ou negativo.

Concluo através das metodologias abordadas, a importância de se aplicar os conhecimentos sobre os conflitos, e que o mesmo como já sabemos, possui vantagens e desvantagens, e contudo, nós líderes de projetos temos que está apto a mudanças e analisar as ideias e sugestões dos envolvidos, pois estas nos ajudam a ampliar as oportunidades proporcionando bons resultados.

Por fim, o papel do gestor de projetos frente a um conflito, é promover a coesão dos indivíduos na organização, de forma a agir como uma equipe, e pôr um fim na concretização dos objetivos formais da organização. Deve assim coordenar e equilibrar os interesses dos membros do projeto usando da boa comunicação como a sua aliada para um excelente resultado na implantação de um projeto.

REFERENCIAS

- [1] KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, Volume 1. São Paulo, Saraiva, 2009.
- [2] VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**; 7ª Ed. Rio de Janeiro, Brasport, 2009;
- [3] Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_n%C3%A3o_verbal
- [4] Disponível em <http://romilsongestor.blogspot.com.br/2011/12/administracao-de-conflitos-e-negociacao.html>, junho de 2014.
- [5] Disponível em: **Um Guia do Conhecimento de Projetos (Guia PMBOK)**, Quinta Edição.
- [6] Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-comunicacao-na-administracao-de-conflitos/76029/>, junho de 2014.
- [7] Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/videos/a-administracao-de-conflitos-nas-organizacoes>, junho de 2014.
- [8] Disponível em http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf, junho de 2014.
- [9] DINSMORE, P. C., BARBOSA, A. C., **Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos**, 3ª Ed., Rio de Janeiro, Qualitymark, 2009.
- [10] Disponível em <http://gestaodeconflitos.com.br/blog/index.php/conflitos/a-dificil-arte-de-gerir-conflitos-nas-empresas/>, junho de 2014.
- [11] Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>, junho de 2014.
- [12] Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>, junho de 2014.
- [13] Disponível em http://www.hmdoctors.com/index.php/2012/06/aprenda-a-identificar-e-administrar-conflitos-na-sua-instituicao-de-saude/#.U6NXm_IdUvk, junho de 2014.
- [14] Disponível em <http://finslab.com/modelos-de-negocios/artigo-764.html>, junho de 2014.
- [15] Disponível em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>.