

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS – UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO ALFA

CONFLICT MANAGEMENT – A CASE STUDY IN THE ALFA GROUP

Tiêssa Maquiê Hochscheidt de Oliveira¹
Alexsander Canaparro²

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como são administrados os conflitos existentes entre os setores de Programação (PCP), Comercial, Custos e Modelagem quando ocorre a chegada de um novo projeto de desenvolvimento de calçados esportivos, oriundo de um cliente específico. O estudo de caso, que contou com entrevistas e observação participante, está focado no Grupo Alfa, que atua há mais de 26 anos no mercado de produção de calçados. O tema possui relevância uma vez que a efetividade da execução dos projetos tem como base a comunicação que ocorre entre os setores e com o cliente. Os resultados mostraram que ajustes nos processos de gestão de projetos e comunicação entre os setores e com o cliente são necessários para aumentar a agilidade no desenvolvimento dos projetos esportivos.

Palavras-chave: Administração de Conflitos, Comunicação, Gestão de Projetos.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the conflicts between the Programming, Commercial, Costs and Development sectors are managed when a new sport shoes development project arrives from a specific customer. The case study, which featured interviews and participatory observation, is focused on the Alfa Group, which has been operating for more than 26 years in the footwear production market. The theme has relevance since the effectiveness of the execution of the projects is based on the communication that occurs between the sectors and with the client. The results showed that adjustments in the project management and communication processes between the sectors and with the client are necessary to increase the agility in the development of the projects.

Keywords: Conflict Management, Communication, Projects Management.

¹Pós Graduanda no Curso MBA em Gestão Empresarial pela FACCAT – E-mail: tiessaaa@gmail.com

²Mestre em Administração de Empresas pela Unisinos – E-mail: canaparro.mba@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de gerir conflitos e conviver com eles tem estado cada vez mais presente no dia a dia das empresas. Segundo Silva (2015) a habilidade de administrar conflitos é extremamente importante nas empresas atuais, uma vez que diante de um cenário produtivo, os conflitos entre as pessoas tendem a ser cada vez maiores, portanto saber mediá-los é crucial para que as empresas não sejam prejudicadas por isso.

Dentro deste contexto, Farias, *et. al*, (2014) citam que conflitos são necessários para que, em determinados momentos, as empresas possam alcançar altos níveis de eficácia em sua administração através da capacidade de gestão dos mesmos, possibilitando o encontro de novas soluções e estratégias sem perder o foco.

Por mais que o nome nos leve a pensar em algo ruim, conflitos nem sempre são negativos nas empresas. Segundo Robbins (2003), os conflitos podem ser construtivos quando elevam o nível das tomadas de decisão e estimulam novas ideias e melhores processos, incluindo mudanças. A tomada de decisão baseada em um conflito é capaz de levar em consideração as hipóteses mais particulares, que normalmente são defendidas pela minoria. Portanto, quando o grupo sabe administrar os conflitos, a empresa ganha na eficiência da sua administração, pois a probabilidade de que um grupo responda a mudança aumenta.

Diante deste cenário e tendo como objeto de estudo o Grupo Alfa, a questão a ser investigada é a seguinte: Como devem ser administrados os conflitos oriundos da chegada de novos projetos do cliente Beta para que os impactos sejam minimizados e a comunicação seja fluente entre os setores de PCP, Modelagem, Custos e Comercial?

Considerando este contexto, este estudo tem como objetivo geral analisar como o Grupo Alfa tem administrado os conflitos oriundos da chegada de novos projetos deste cliente entre os setores de Programação, Custos, Modelagem e Comercial. Para realizar esta análise foi escolhido o cliente Beta que começou a desenvolver projetos em Maio de 2016 com o Grupo Alfa. Como o cliente é recente dentro da empresa foram definidos como específicos os seguintes objetivos: a) Descrever como se dá a administração de conflitos e comunicação entre os

colaboradores dos setores de PCP, Comercial, Modelagem e Custos relacionados a este cliente; b) Identificar comportamentos a serem melhorados dentro dos setores de PCP, Comercial, Modelagem e Custos de modo a possibilitar a administração dos conflitos e comunicação com os setores envolvidos de forma eficaz; e c) estabelecer um processo padronizado para comunicação de novos projetos entre PCP, Custos, Modelagem e Comercial.

Para responder aos objetivos do estudo o trabalho foi estruturado em 5 capítulos. O primeiro busca referenciar com base na teoria a administração de conflitos, bem como os comportamentos de quem os gerencia. O segundo trata, ainda com base na teoria, das práticas de gerenciamento de projetos e comunicação e sua importância dentro das organizações. O terceiro capítulo trata da metodologia empregada no processo de pesquisa. Os resultados das entrevistas e as análises serão apresentados no capítulo 4. E no capítulo 5, poderão ser encontradas as conclusões, bem como sugestões e também as delimitações do estudo.

2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Conflitos existem desde sempre na nossa civilização, fazendo parte do nosso dia a dia. Nenhum ser humano é igual, possuímos ideias, opiniões e sentimentos diferentes e isso nos leva a discordar. De acordo com Nascimento e El Sayed (2002) os conflitos atravessaram as eras da humanidade desde o seu surgimento e são uma constante na evolução dos seres humanos, desenvolvendo um papel importante para o crescimento das comunidades e de qualquer sistema organizacional. Estão ligados a metas e personalidades diferentes e também a diferenças entre percepções e informações recebidas. Fiorelli, Fiorelli e Junior (2008) complementam ao escrever que os conflitos têm como principal causa a mudança. Seja ela real ou apenas hipotética.

Para Robbins (2002, p. 372) “Conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Estas situações são muito comuns no dia

a dia dos gestores, afinal eles dificilmente passarão um dia sem ter que administrar ao menos um conflito.

2.1 A Importância e as Consequências dos Conflitos nas Organizações

A revisão literária demonstra que nos últimos anos há uma mudança na visão da importância e das consequências dos conflitos nas empresas. O que anteriormente era visto como um aspecto negativo, agora passa a ser encarado como positivo, quando bem conduzido.

Os autores Nascimento e El Sayed (2002) destacam que observando as organizações, historicamente os conflitos eram considerados comportamentos negativos, estavam associados a ambientes ruins de trabalho e remetiam a sinais de incompetência. Porém, nos últimos tempos, os conflitos têm ganhado visões positivas, pois são considerados fontes de ideias novas e, quando bem administrados, possibilitam a exploração de diversos pontos de vista e argumentos. O ambiente positivo à discussão auxilia também na inclusão de novos membros dentro da organização, além de possibilitar sempre diferentes ganhadores, o que equilibra o poder dentro das empresas, deixando de lado os rótulos de “ganhadores” ou “perdedores”.

Seguindo a mesma linha, Chiavenato (2004), ressalta que o conflito bem administrado traz um resultado positivo quando o grupo consegue encontrar soluções inovadoras para os problemas, tornando-se assim mais unido e coeso e conseguindo evitar que problemas mais graves possam acontecer. O conflito positivo é capaz de promover o desenvolvimento individual e do conjunto.

Brown (s.d.) *apud* (Martinelli e Almeida, 1998, p.49), em concordância com os autores acima, destaca que como resultado positivo dos conflitos, pode-se citar “A expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro”. O autor destaca ainda que grupos instigados a expressar e debater ideias diferentes tendem a encontrar soluções de melhor qualidade para os problemas e desafios. Dentro deste ambiente,

as equipes tendem a entregar resultados melhores e amadurecem juntas aprendendo inclusive a administrar seus próprios conflitos de maneira mais organizada e eficiente.

Kothe (2007) acrescenta que conflitos podem ser uma oportunidade de crescimento quando encarados como uma possibilidade de conhecer diferentes pontos de vista a respeito de um determinado assunto.

Em contrapartida, de acordo com Chiavenato (2004), os conflitos, quando não são bem conduzidos, podem semear sentimentos que atrapalham o desempenho das organizações, tais como frustração e tensão entre os colaboradores. Estes comportamentos acabam direcionando a energia das equipes a apenas o conflito, fazendo com que metas fiquem de lado e relações hostis se proliferem.

Martinelli e Almeida (1998), acrescentam que os conflitos, quando negativos, causam sentimentos como hostilidade, dor e antagonismo nos indivíduos, podendo levá-los a atitudes precipitadas afetando a comunicação dentro das empresas. Torna-se comum nestes cenários a criação de grupinhos, onde os participantes comunicam-se apenas com aqueles de quem gostam, o que afeta diretamente a qualidade das decisões. Os autores também destacam que conflitos ruins acabam despendendo uma preciosa energia para fora dos objetivos das organizações.

Complementando ainda o efeito dos conflitos negativos, Nascimento e El Sayed (2002) citam o desvio de atenção dos objetivos e estratégias das organizações para os objetivos do grupo em conflito, a criação de grupos denominados “perdedores” e/ou “ganhadores”, além de “culpados” e “inimigos”.

2.2 Como Administrar os Conflitos

Existem diferentes formas de lidar com os conflitos dentro das organizações. Algumas direcionam os conflitos naturalmente para o lado positivo enquanto outras abrem caminho para o desgaste e o efeito negativo.

Thomas, 1976 *apud* (Cavalcanti, 2006), relata cinco modos diferentes de administrar os conflitos: Evitação, Negociação, Competição, Acomodação e Colaboração.

No primeiro, o administrador ignora o conflito ou o mantém sob sigilo, busca métodos lentos para resolvê-lo ou reprimi-lo. No segundo, o problema é trazido à

discussão e procura-se encontrar soluções satisfatórias através do entendimento e do compromisso dos envolvidos. No terceiro, criam-se cenários com a utilização do poder para que o conflito seja direcionado ao lado do principal interessado. A rivalidade é instigada neste modo. No quarto, o modo Acomodação, uma das partes simplesmente cede e submete-se a vontade da outra e no último, o método de Colaboração, procura-se integrar as ideias buscando resolver os problemas de forma que todos os participantes ganhem. Lança-se um olhar que transforma o conflito e os problemas em desafios, tornando mais saudável o debate dos mesmos.

De forma similar, porém um pouco mais resumida, Hampton, 1991 *apud* (Martinelli e Almeida, 1998) descreve quatro possibilidades de comportamentos para solucionar conflitos: Acomodação, Dominação, Compromisso e Solução Integrativa.

O comportamento chamado de Acomodação encobre o problema, diminuindo sua seriedade ou negando que ele existe. Esta opção normalmente faz com que o problema apenas aumente. A técnica de Dominação utiliza o poder, onde a parte mais poderosa simplesmente impõe sua vontade decidindo pela sua opção preferida. A atitude de Compromisso sugere que cada parte envolvida ceda um pouco de sua vontade para que o conflito possa ser resolvido e o método de Solução Integrativa busca por uma solução que satisfaça a todas as partes. Necessita de troca de informações de forma sincera e precisa, por isso está fortemente baseada na confiança entre as partes.

Reforçando as formas citadas anteriormente, Fiorelli, Fiorelli e Junior (2008) elencaram cinco formas de lidar com conflitos, as primeiras três são consideradas “remédios caseiros” e as últimas duas, métodos tradicionais e alternativos.

Lidar com conflitos pelo método “Nada fazer” significa fingir que o problema não existe. Normalmente traz soluções insatisfatórias e é a opção mais utilizada quando o problema está relacionado a tabus ou questões culturais das organizações. No método de acomodação, cada parte se esforça e cede parte de sua vontade. Na visão do autor esta forma evita que um evento corriqueiro se transforme em uma “tempestade em copo d’água”. Usar o Aconselhamento significa procurar pessoas mais experientes para aconselhar na solução do problema. O formato Auto compositivo sugere a presença de práticas de negociação e conciliação, promovidas pelas partes interessadas e o método Hetero compositivo, sugere que uma terceira

parte seja procurada a fim de definir a solução do problema, como um juiz que promove um julgamento.

Trazendo um olhar um pouco mais subjetivo, Nascimento e El Sayed (2002) citam que a solução de conflitos requer ações importantes, tais como criar um ambiente favorável a discussão e ao esclarecimento das percepções, manter o foco nas necessidades do grupo sem deixar de olhar as necessidades individuais, buscar opções de soluções onde todos ganhem e observar o futuro sem deixar de visitar o passado. Tudo isso em conjunto com a habilidade de saber ouvir, comunicar e perguntar. Esta linha de pensamento é complementada por Elias (2013, p. 135) que destaca que: “A compreensão das situações de conflitos e dos fatores que os motivam é fundamental para se definir a melhor estratégia de tratá-los. O resultado positivo ou negativo do conflito irá depender da estratégia adotada pelo gestor e de sua capacidade de mediar e conduzir as situações de conflito que surgem dentro do ambiente da organização.” Estas linhas de pensamento nos remetem a uma abordagem mais humana sobre a estratégia de solucionar os conflitos. Não basta apenas eleger e empregar o melhor método, se faz necessária uma análise da situação, dos motivos por trás dos conflitos para que mesmo o melhor método possa ser adaptado às necessidades dos participantes dos conflitos.

3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS

Quando o processo de comunicação de um projeto sofre a interferência de um conflito os mais diversos frutos são colhidos, tanto bons quanto ruins, por isso, saber como gerenciar projetos e se comunicar dentro deles pode ser um facilitador na gestão dos conflitos. Matos (2010, p. XXV) confirma a importância da comunicação ao dizer que: “A história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais.” Nesse sentido, Chaves, *et. al.* (2006, p. 27) reforçam que: “Quando a comunicação, entretanto, precisa ser aplicada como ferramenta no gerenciamento de projetos, o seu processo apresenta desafios específicos e deve ser ajustada às características próprias do ambiente

organizacional”. Novamente os autores sugerem que os métodos sejam adaptados às demandas do ambiente humano.

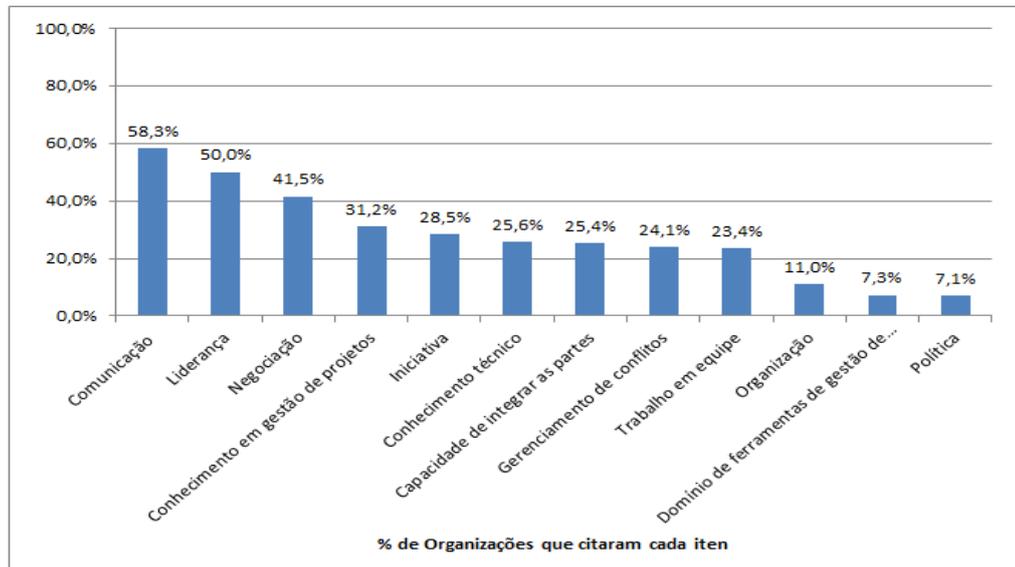
Reforçando a importância de o processo de comunicação estar bem desenhado, Ofori, (2013), ao falar sobre os fatores críticos de sucesso nas organizações cita que “[...] a atenção a detalhes, juntamente com a participação dos principais interessados e a documentação adequada em cada fase, garante o sucesso e a qualidade do projeto.”

Capucho (2016) relacionando a gestão de projetos com a troca de informações observa que as ferramentas de gestão de projetos têm sido cada vez mais utilizadas em ambientes onde as informações crescem de forma acelerada, pois são capazes de controlar de forma rígida custos e prazos, fazendo com que o projeto se mantenha competitivo atendendo assim as expectativas do cliente.

Com relação a prática de gestão de projetos, Duffy (2006), cita que projetos possuem objetivos bem definidos e são trabalhos a serem executados. De modo geral, representam um conjunto de atividades que possuem relação entre si e devem ser desenvolvidas por um grupo de pessoas que atue em conjunto. Complementando esta definição, Clements e Gido (2013) observam que “Gestão de Projetos significa planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar recursos para concretizar o objetivo do projeto. O processo de gestão de projetos envolve planejar o trabalho e trabalhar no planejamento”.

De acordo com um estudo feito em 2012 pelo Project Management Institute (PMI) sobre as melhores práticas na gestão de projetos, a comunicação foi considerada a principal habilidade ao gerenciar projetos nas organizações, como mostra a Figura 1.

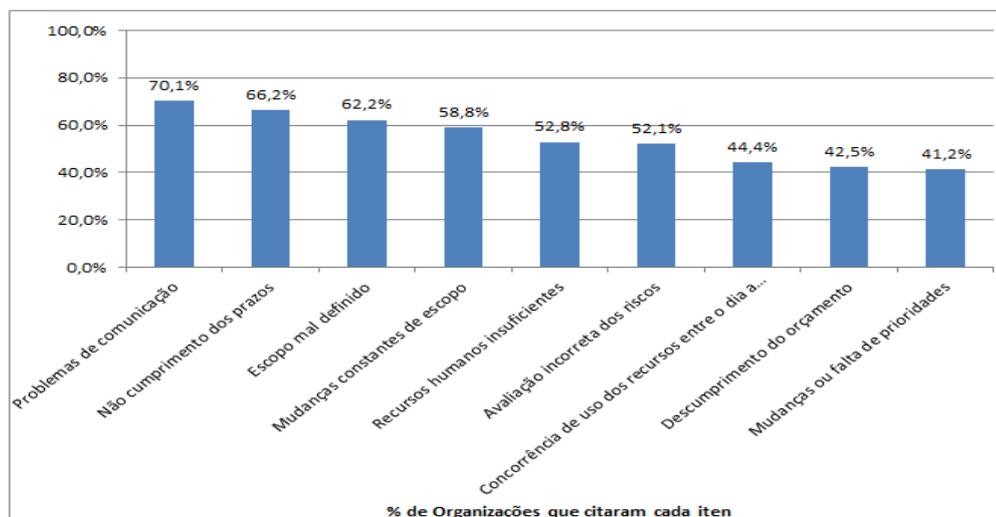
Figura 1 – Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações.



Fonte: Adaptado de PMSURVEY 2012 *apud* (CHAVES, *et. al*, 2014)

Além disso, a pesquisa levantou quais os problemas mais frequentes nos projetos e a comunicação apareceu novamente em primeiro lugar, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Problemas mais frequentes em projetos



Fonte: Adaptado de PMSURVEY 2012 *apud* (CHAVES, *et. al*, 2014)

As figuras acima reforçam a linha de pensamento dos autores supracitados demonstrando a enorme importância que o processo de comunicação tem dentro das

organizações. Saber comunicar vai muito além do que transmitir informações, demanda checar o entendimento e também saber ouvir.

Outra pesquisa apresentada em 1998 por Thomas, Tucker e Kelly *apud* (Chaves, *et. al*, 2014) conseguiu elencar 6 categorias críticas da comunicação dentro da gestão dos projetos, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Categorias Críticas de Comunicação

Categoria	Descrição	Peso
Precisão	Exatidão das informações recebidas conforme indicado pela frequência de instruções conflitantes, comunicação inadequada e falta de coordenação.	2,1
Procedimentos	Existência, uso e eficácia dos procedimentos formais definidos formalizando escopo, métodos, etc.	1,9
Barreiras	Existência de barreiras (interpessoais, de acesso, de logística e outras) interferindo nas comunicações entre gestores ou outros grupos.	1,8
Compreensão	Compreensão das expectativas entre gestores ou outros grupos.	1,6
Informações a tempo	Recebimento de informações, como mudanças de cronogramas e características diversas, nos prazos adequados.	1,4
Inteireza	Quantidade e qualidade de informações relevantes e necessárias recebidas.	1,2

Fonte: Adaptado de THOMAS, TUCKER E KELLY 1998 *apud* (CHAVES, *et. al*, 2014).

De acordo com Chaves, *et. al*, (2006, p. 29) Esta pesquisa concluiu que: “[...] a realização de projetos bem-sucedidos está diretamente ligada à adequada comunicação dentro da equipe e com as demais partes interessadas.”

Os resultados destas pesquisas reforçam a importância que a comunicação tem no dia a dia das organizações, especialmente na gestão dos projetos, o que confirma a importância do objetivo desta pesquisa no Grupo Alfa.

É importante ressaltar que mesmo que o processo de comunicação seja colocado no formato de fluxo e documentado, há ainda uma habilidade necessária que está relacionada a flexibilidade da condução deste processo. De acordo com Matos (2010) ela está baseada na capacidade de compreensão das diferentes percepções das pessoas. E estas percepções são construídas ao longo de nossas vidas, com base em nossas experiências diárias. Por isso, estar aberto ao diálogo e a conversação e tentar enxergar o problema pelo ponto de vista do outro, são

comportamentos fundamentais para que a comunicação flua suavemente e os conflitos possam ser administrados da melhor maneira possível.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Empresa

O grupo Alfa atua na fabricação de calçados há mais de 26 anos. A unidade matriz está localizada na região do Vale dos Sinos, na cidade de Campo Bom, RS. Nela estão concentrados todos os setores administrativos e de produção de amostras. As demais unidades produtoras de calçados estão localizadas no Nordeste do Brasil (2), na Argentina (1) e na América Central (1). O grupo produz em torno de 7 milhões de pares por ano e conta com aproximadamente 4.500 colaboradores. O cliente Beta iniciou seu contrato com o grupo em Maio de 2016. Possui demanda de produção de aproximadamente 3.600 pares por dia, o que faz com que o Grupo Alfa empregue cerca de 1.000 pessoas para atendê-lo. O cliente Beta é responsável por 25% do faturamento do Grupo Alfa no Brasil e as previsões para os próximos anos demonstram que dele deve chegar a 35%, o que também justifica a importância do alinhamento dos processos que envolvem este cliente.

4.2 Método de Pesquisa

No que diz respeito a natureza da pesquisa, segundo o conceito de Prodanov e Freitas (2013), este estudo enquadra-se como pesquisa aplicada, pois tem como objetivo promover conhecimento a partir de problemas específicos.

Quanto a abordagem, a mesma se deu de maneira qualitativa, onde, ainda de acordo com Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador busca manter contato direto com o ambiente que está sendo estudado. Neste tipo de abordagem, há maior intensidade de trabalho de campo.

Com relação aos objetivos, o estudo define-se como exploratório, pois, está baseado em estudo de bibliografia relacionada ao tema, além de entrevistas com os

participantes do problema. Também é possível classificar o estudo como explicativo, pois busca identificar fatos que contribuem para a ocorrência de determinados problemas, conforme cita o autor Gil (2010).

Este trabalho foi desenvolvido no formato de estudo de caso, seguindo a linha de Yin (2001), que cita que esta é a estratégia a ser escolhida quando pretende-se avaliar acontecimentos do dia-a-dia sem que se possa manipular os comportamentos. Além disso, a metodologia se justifica uma vez que a pesquisa buscou responder “Como” devem ser administrados os conflitos que ocorrem com o cliente Beta, conforme já descrito neste estudo.

4.3 Procedimentos de Pesquisa

Seguindo a linha de Prodanov e Freitas (2013) optou-se por construir uma amostra não probabilística, visto o caráter qualitativo da pesquisa, e intencional buscando então um grupo que representasse a população. Desta forma, optou-se por executar a pesquisa com o grupo que atende ao cliente Beta, que está em fase de expansão dentro do grupo. Esta decisão foi tomada em conjunto com os gestores dos setores de PCP, Modelagem, Comercial e Custos ao entendermos que a marca tem grande potencial de crescimento, o que exigirá processos bem organizados. Sendo assim, foram entrevistados os seguintes cargos conforme a Figura 4.

Figura 4 – Relação de Entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	CARGO	SETOR	TEMPO NA EMPRESA
Entrevistado A	Gerente Comercial	Comercial	6 meses
Entrevistado B	Supervisor de PCP	PCP	9 anos e 10 meses
Entrevistado C	Gerente de Custos	Custos	3 anos e 4 meses
Entrevistado D	Gerente de Modelagem	Modelagem	12 anos e 6 meses

Fonte: Elaborado pela autora. (2017)

Com relação a coleta de dados, a mesma ocorreu através de entrevistas semiestruturadas em profundidade baseadas em um roteiro pré-definido com *tópicos-*

guia, conforme sugestão de Gaskell (2000). Seguindo a orientação de Roesch (2005), os *tópicos-guia* servem para nortear a entrevista, porém como o objetivo foi buscar o máximo possível de informações sobre o problema em questão, a mesma não poderia ser engessada. As entrevistas foram realizadas ao longo de uma semana de forma a evitar longo espaçamento entre elas, podendo assim afinar a relação entre as respostas e enriquecer o questionário. Também foram coletados dados através da técnica de observação participante, que conforme definição de Minayo (1999) conta com a presença do observador no ambiente a ser estudado e face a face com os entrevistados. Esta ocorreu mais especificamente em reuniões entre os setores, duas vezes por semana, ao longo de 1 mês.

A análise dos dados coletados através das entrevistas foi feita pelo método de análise de conteúdo. Seguindo a orientação de Caregnatto e Mutti (2006), a partir da transcrição das entrevistas, foram montadas categorias através da análise categorial, que buscou identificar características comuns nas respostas dadas pelos participantes. Assim, a análise se deu em três etapas:

1. Pré análise: feita através de leitura flutuante, com o objetivo de organizar as entrevistas;
2. Exploração do material, fase em que foram definidas, através da análise das características em comum nas respostas, as três categorias principais: Conflito, Comportamento e Processo.
3. Tratamento e interpretação dos resultados, fase em que as entrevistas foram quebradas dentro das categorias e posteriormente reagrupadas de acordo com os sinais semelhantes que apresentaram.

5 RESULTADOS

5.1 Administração de Conflitos

Para possibilitar um melhor entendimento da atual administração dos conflitos e a comunicação entre os colaboradores dos setores PCP, Comercial, Modelagem e Custos, os entrevistados foram convidados a relatar o fluxo atual de comunicação. A resposta dos colaboradores foi bastante similar e rapidamente foi possível identificar falhas de comunicação bastante pontuais e importantes, como demonstra o Apêndice

A. Neste fluxo foram sinalizados os pontos onde ocorrem as falhas de comunicação e os conflitos, de acordo com a percepção dos entrevistados. O detalhamento destes pontos está representando na figura 5.

Figura 5 – Lista de falhas de comunicação e conflitos

Falhas de Comunicação	
 1	O fluxo representou o que ocorre caso a informação venha completa, porém é muito raro isso acontecer. Neste momento os entrevistados, incluindo o entrevistado A, relataram uma falha de comunicação entre o cliente e o setor comercial, uma vez que as informações chegam incompletas.
 2	De acordo com os entrevistados B, C e D neste momento em que o setor comercial repassa as dúvidas ao cliente falta propriedade no assunto para se fazer entender junto ao mesmo.
 3	O entrevistado C relatou de que o Setor Comercial neste momento aparenta procrastinar o questionamento de algumas de suas dúvidas.
 4	De acordo com os entrevistados B, C e D neste momento é muito comum o comercial responder parcialmente às questões levantadas. Acreditam que a falta de propriedade é uma das causas raiz deste problema.
 5	Os entrevistados B, C e D relataram que mesmo após o primeiro questionamento ao cliente, as informações ainda vem incompletas ou ainda tornam-se confusas.
Conflitos	
 1	Todos os entrevistados relataram que neste momento, onde é feita uma validação das informações iniciam os primeiros conflitos. Há debate sobre as causas de as informações estarem incompletas e também são demonstrados os impactos deste problema neste momento.
 2	Entrevistados A e C relataram conflitos neste momento, uma vez que entendem que este processo seja um retrabalho.
 3	Todos os entrevistados relataram que neste momento ocorre a maior quantidade dos conflitos, pois trata-se de um segundo momento de repasse de informações que normalmente ainda estão incompletas e/ou confusas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados relataram de forma unânime haver falhas importantes na comunicação que ocorre no repasse de informações dos novos projetos. Ao longo das entrevistas foi possível perceber que para estas falhas os entrevistados já conseguem identificar uma causa raiz, conforme cita o entrevistado D:

[...] o setor comercial não sabe o que precisa pedir pro cliente quando ele passa um projeto novo. Aí eles pegam as informações que o cliente manda, reunirem a gente e repassam, mas a maioria do que a gente realmente precisa falta. Aí fica um vai e vem de perguntas até termos tudo que precisamos para poder começar o desenvolvimento (Entrevistado D).

Esta causa foi relatada inclusive pelo entrevistado A, que é o responsável por buscar as informações junto ao cliente. Em sua entrevista ele relatou o seguinte: “[...] o repasse inicial dos projetos é sempre uma dificuldade porque sempre falta alguma coisa para gente conseguir andar. E isso é muito ruim com o cliente porque toda hora a gente fica mandando e-mail perguntando alguma coisa.” (Entrevistado A)

Entre as informações que normalmente faltam, foram relatadas as seguintes (Figura 6) como mais relevantes.

Figura 6 – Principais Informações faltantes na passagem de projetos

Principais informações faltantes na passagem de projetos
Arquivos digitais para execução dos projetos
Pés de amostra para referência de desenvolvimento
Previsão de volume total de pares por modelo e combinação de cor
Listagem de materiais para nortear cálculo de custos e formação de preços

Fonte: Elaborado pela autora. (2017)

As entrevistas revelaram que esta dificuldade em obter o que os entrevistados chamam de pacotes completos para iniciar o desenvolvimento dos projetos acaba gerando conflitos entre os setores, como destacou o Entrevistado B:

[...] essa questão das informações incompletas gera conflito porque fica todo mundo se batendo, tentando arrancar com o projeto, mas um depende do outro e nenhum setor arranca com as informações completas. Então normalmente levamos até onde dá até chegarmos a conclusão que precisamos nos reunir e repassar tudo que temos e o que falta, comunicar o cliente e praticamente recomeçar. Mas aí já perdemos tempo de desenvolvimento (Entrevistado B).

A situação relatada pelos entrevistados vem de encontro com a pesquisa feita em 1998 por Thomas, Tucker e Kelly *apud* (Chaves, *et. al*, 2014) que elencou categorias críticas da comunicação dentro da gestão de projetos. Analisando o quadro resultante desta pesquisa e comparando-o com o fluxo apresentado e os relatos de conflitos e falhas de comunicação é possível concluir que praticamente todas as categorias possuem peso no processo atual de comunicação entre os setores sendo a categoria da precisão a mais pesada, uma vez que a falta dela gera retrabalho dentro do fluxo. Além disso, o entrevistado D deixou claro em sua entrevista que além da

comunicação ser incompleta, em muitos casos ela é conflitante. “[...] como o comercial não compreende o que precisa ser solicitado pro cliente, ele às vezes ainda faz confusão com os arquivos e informações que recebe, troca informações entre os modelos e etc.” Entrevistado D.

O Entrevistado D, que possui mais tempo de experiência na empresa, também fez uma pontuação interessante sobre a administração dos conflitos resultantes do desenvolvimento dos projetos:

[...] eu já trabalhei em diversos inícios, com clientes novos e é sempre assim, a gente depende do comercial, ou de quem faz o contato com o cliente para poder fazer o nosso trabalho. Se estas pessoas não estiverem qualificadas para fazer este meio de campo, os conflitos sempre aparecem. Na verdade, é muito comum os clientes serem confusos, não terem procedimentos definidos ou um pacote completo pra nos passar, a gente sabe que isso acontece, mas se a gente não estiver organizada pra receber essas informações e orientar o cliente no sentido do que a gente precisa, aí vira uma bagunça (Entrevistado D).

Esta citação remete a Chiavenatto (2004) que defende que quando os conflitos são bem administrados, os resultados tendem a ser positivos, fazendo com que o grupo envolvido possa encontrar soluções inovadoras para os problemas, além de torná-lo mais unido, porém quando mal administrados, criam entre o grupo sentimento de frustração e tensão que atrapalham a performance das organizações.

5.2 Comportamentos

Com relação ao objetivo específico que trata da identificação dos comportamentos a serem melhorados, quando questionados sobre a postura dos colegas quando necessário administrar conflitos, o entrevistado C deu a seguinte resposta:

[...] há um conflito importante que afeta o trabalho de custos, que diz respeito a definição das matérias primas que serão usadas no projeto. Isso faz com que o setor demore a apresentar seu cálculo final para que o comercial possa negociar com o cliente. Eu sinto que o comercial fica indiferente quando apresentamos as informações que nos faltam para seguirmos o processo. Não sei porque eles sempre demoram pra perguntar pro cliente, a gente percebe isso nos emails que recebe com as respostas (Entrevistado C).

Segundo o entrevistado C, o setor comercial parece administrar estes conflitos de modo a evitá-los passando uma sensação de que não está comprometido com a solução dos problemas. Os entrevistados B e D relataram dificuldades apenas com o setor comercial, o qual julgam como lento na solução das dúvidas e na busca por informações completas. De acordo com o entrevistado B: “[...] sobre comportamentos, acho apenas que o comercial podia ter outra postura quando a gente pede mais informações. Às vezes tenho a sensação de que eles não gostam de fazer isso, parece que tudo que a gente pede é um favor que eles fazem.” Já o entrevistado D deu mais detalhes sobre as atitudes do Comercial:

[...] tu vais perceber nas reuniões que acompanhar, é comum eles menosprezarem nossas dúvidas, ou reagirem como se os questionamentos fossem óbvios. Mas eles não têm as respostas e a gente se sente mal com isso, ficamos inseguros sobre a execução do projeto. Às vezes ficamos na dúvida se eles perguntaram mesmo o que precisamos saber, temos que perguntar a eles duas ou três vezes. É bem difícil. (Entrevistado D).

Estes relatos direcionam o estudo a linha de pensamento de Thomas, 1976 *apud* (Cavalcanti, 2006), que descreve que a Evitação é uma forma de ignorar os conflitos buscando formas de solução lentas. Hampton, 1991 *apud* (Martinelli e Almeida, 1998) chama este comportamento de “Acomodação”, quando o administrador encobre o problema ou diminui sua seriedade. Neste formato, o problema só aumenta, o que também foi relatado pelo entrevistado C, uma vez que a demora na apresentação do cálculo de custo do modelo acarreta na demora da sua aprovação e conseqüentemente no fechamento do negócio. “[...] perdemos muito tempo com isso, e eu sei que acabo atrasando as outras etapas, mas para fazer meu trabalho preciso destas informações completas, não posso passar um preço sem embasamento, imagina o prejuízo que isso pode causar”.

O entrevistado A mencionou não ter dificuldades com os setores quando necessário administrar algum conflito. “[...] normalmente é bem tranquilo, eles nos repassam as dúvidas, nós questionamos o cliente e quando ele responde, o pessoal normalmente acata, mesmo que a resposta contrarie o que a gente gostaria de fazer.”

No que diz respeito aos comportamentos e atitudes, nenhum entrevistado citou disputas pessoais, apenas conflitos profissionais. Porém o tom das respostas

remeteu aos autores Martinelli e Almeida (1998), que citam que quando os conflitos são administrados de forma negativa causam certa hostilidade e frustração entre os colaboradores, fazendo com que a comunicação seja afetada e conseqüentemente a qualidade das decisões, além direcionar a energia do grupo para um caminho que não acrescenta na evolução da organização.

5.3 Processo

O terceiro objetivo específico buscou estabelecer um processo padronizado para melhorar a comunicação das informações referentes aos projetos novos entre os setores Comercial, PCP, Modelagem e Custos. Este novo processo foi desenhado no formato de fluxograma, como demonstra o Apêndice B.

Seguindo a orientação de Ofori, (2013) buscou-se construir este processo contando com a participação dos interessados, ou seja, dos entrevistados, de modo a dar atenção aos detalhes e definir a documentação adequada para cada etapa.

Tomando como base o estudo apresentado em 2012 pelo PMI (*Project Management Institute*) o foco da construção deste novo fluxo foi a comunicação, que foi citada por mais de 70% das organizações entrevistadas na lista de problemas mais frequentes nos projetos, além de ter sido citada pelos entrevistados como uma das principais dificuldades nas rotinas do dia a dia, como colocou o entrevistado A: “[...] a nossa comunicação é muito falha, isso é nítido, eu mesmo reconheço que quando faço o meio de campo entre o cliente e a modelagem e custos tenho pouco domínio das perguntas técnicas.”

O entrevistado D comentou antes mesmo da proposta de estudo de um novo fluxo que já tinha algumas ideias para melhorar a comunicação entre os setores:

[...] a gente precisa urgentemente revisar nosso fluxo de contato, tenho certeza de que se fizermos uma análise disso vamos encontrar oportunidades de melhorar nossa comunicação. Não tem como trabalhar mais uma estação assim, precisamos padronizar nossa troca de informações pra conseguir acompanhar o desenvolvimento e fazer ele com qualidade (Entrevistado D).

A construção deste novo fluxo resultou basicamente nas seguintes novas ações:

1) Criação e utilização de uma tabela (Figura 7) que contém todos os materiais necessários para o início de desenvolvimento dos projetos. Esta tabela foi construída pelos 4 setores e ficou estabelecido que ao longo do desenvolvimento dos próximos projetos ela sofrerá atualizações, uma vez que projetos diferentes podem demandar informações diferentes, portanto ela não é estática e sim flexível.

Figura 7 – Lista de Informações para desenvolvimento de projetos

Lista de informações para desenvolvimento de projetos		
	Item	Setor
1	Detalhamento de processo de fabricação (PFC)	Modelagem
2	Lista de tamanhos do produto e sua conversão	Modelagem
3	1 par de formas físicas, tamanho 9 e 5,5	Modelagem
4	3D do Pré Fabricado	Modelagem
5	Artes de serigrafias e logos	Modelagem
6	Amostras dos materiais que compõem o sapato	Modelagem
7	Amostra de Confirmação	Modelagem e Custos
8	Lista de Materiais (BOM)	Modelagem e Custos
9	CAD's oficiais das combinações	Modelagem e Custos
10	2D dos produtos	Modelagem e Custos
11	Componentes de cabedal e sola	Modelagem e Custos
12	Previsão de demanda de pares por modelo e combinação	PCP
13	Data pretendida para início das entregas	PCP
14	Peso de Grade	PCP

Fonte: Elaborado pela autora. (2017)

2) Criação e utilização de uma tabela (Figura 8) no formato de check list para acompanhamento da chegada das informações. Assim que o setor Comercial começar a receber as informações dos projetos ela deve começar a ser atualizada. Nas reuniões de alinhamento que ocorrem duas vezes por semana o setor comercial deve informar quais informações possuem e em conjunto os 4 setores decidirão se já é possível marcar uma reunião de repasse ou se o que chegou é insuficiente para o início do desenvolvimento.

Figura 8 – Check List do recebimento de informações para desenvolvimento de projetos

Check list do recebimento de Informações para desenvolvimento de projetos			
	Item	Setor	Data Recebida
1	Detalhamento de processo de fabricação (PFC)	Modelagem	
2	Lista de tamanhos do produto e sua conversão	Modelagem	
3	1 par de formas físicas, tamanho 9 e 5,5	Modelagem	
4	3D do Pré Fabricado	Modelagem	
5	Artes de serigrafias e logos	Modelagem	
6	Amostras dos materiais que compõem o sapato	Modelagem	
7	Amostra de Confirmação	Modelagem e Custos	
8	Lista de Materiais (BOM)	Modelagem e Custos	
9	CAD's oficiais das combinações	Modelagem e Custos	
10	2D dos produtos	Modelagem e Custos	
11	Componentes de cabedal e sola	Modelagem e Custos	
12	Previsão de demanda de pares por modelo e combinação	PCP	
13	Data pretendida para início das entregas	PCP	
14	Peso de Grade	PCP	

Fonte: Elaborado pela autora. (2017)

3) Após a primeira análise, que avalia se as informações estão completas, os setores Modelagem, Custos e PCP devem reunir-se com o setor Comercial e repassar o que está pendente através do *check list* de forma organizada, tentando assim repassar as dúvidas de forma mais prática ao setor Comercial e posteriormente ao cliente.

4) Dúvidas devem ser encaminhadas ao cliente no prazo máximo de 1 dia e as respostas devem ser recebidas em no máximo 2 dias. O setor comercial deve organizar o envio destes questionamentos a fim de que ocorram de forma organizada e bem escrita, para que tanto o questionamento quanto o retorno sejam eficientes. Se o cliente não responder dentro deste prazo, o mesmo deverá ser acionado por telefone e/ou reunião.

5) Por fim, ficou combinado uma espécie de estágio de uma semana do setor comercial dentro do setor de modelagem, onde está concentrada a maior necessidade de informações. O objetivo deste estágio é dar mais propriedade ao setor comercial para rapidamente discutir as dúvidas e informações faltantes, com o objetivo de agilizar o processo de início de desenvolvimento dos projetos. Ele deve ocorrer no mês de Dezembro/2017.

As ações 1, 2 e 5 buscaram quebrar uma barreira de conhecimento que segundo Chaves, *et. al* (2006) ocorre quando uma ou mais partes envolvidas no processo possui falta de conhecimento sobre o assunto que deve comunicar ou não conhece a linguagem técnica que está impregnada no assunto. O próprio entrevistado A admitiu não ter o conhecimento que julga necessário para fazer a administração destas informações. “[...] eu sei que precisamos melhorar nossa comunicação e acredito que eu tenha grande parcela de culpa nisso, uma vez que não domino os assuntos mais técnicos, especialmente os de custos e modelagem.” Com base nisso, estas ações buscam diminuir problemas de comunicação, que segundo Matos (2010, p. XXV) “[...] são os principais responsáveis pela grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais.”

A ação 3 busca eliminar barreiras de comunicação através da definição de quais informações devem ser enviadas para cada parte e também dar condições ao setor comercial para que repasse as dúvidas de forma objetiva e prática podendo assim formular uma comunicação escrita eficaz com o cliente, conforme orienta Chaves, *et. al* (2006). Esta ação está baseada também no que disse o entrevistado D a respeito deste assunto: “[...] repito que é fundamental que o comercial saiba se comunicar com o cliente de uma forma que nos represente na íntegra, só assim ficaremos seguros de que estamos sendo corretamente representados.” Entrevistado D.

A ação 4 está baseada na descrição das barreiras comportamentais, onde Chaves, *et. al*. (2006) mencionam existir desconfiança entre os participantes, o que foi fortemente citado pelo Entrevistado C com relação ao setor comercial e a procrastinação na solução de suas dúvidas: “[...] eu não sei porque eles demoram tanto pra repassar nossas dúvidas pro cliente, tem assuntos que já chegaram a ficar duas semanas parado, aguardando um contato deles pra gente conseguir finalizar os custos, é uma pena..” Entrevistado C.

Os entrevistados B e D também fizeram relatos que nos levam a classificar a atual administração de conflitos como sendo feita através dos métodos de Evitação / Acomodação.

[...] as respostas que precisamos sempre demoram para vir, raramente conseguimos algo de um dia para o outro. O comercial diz que o cliente demora, mas eu já mensagens que eles me encaminharam com respostas de perguntas que fiz e eles encaminharam uma semana depois (Entrevistado B).

[...] a gente sabe que eles demoram, só não entendemos porque. Eles têm condições de ligar, falam a língua do cliente, mas simplesmente demoram pra perguntar. Não sei se é insegurança por não dominarem o assunto, mas o fato é que isso atrapalha muito, acho até que é uma questão que afeta a competitividade da empresa (Entrevistado D).

Com base nisso, estas ações tiveram como objetivo modificar o método para Colaboração ou Solução Integrativa, que são descritas pelos autores Thomas, 1976 *apud* (Cavalcanti, 2006) e Hampton, 1991 *apud* (Martinelli e Almeida, 1998), como métodos onde todos ganham, através da troca de informações de forma sincera e precisa contando com a participação de todas as partes.

Além disso, a reunião promovida para a construção e discussão do novo fluxo possibilitou um alinhamento importante entre as partes envolvidas. Todos concordaram que em determinados momentos, o melhor caminho é administrar os conflitos através dos métodos de Aconselhamento e/ou Heterocompositivo, que segundo, Fiorelli, Fiorelli e Junior (2008) , contam com o aconselhamento de uma pessoa mais experiente ou com a participação de uma terceira parte para definir a solução do conflito. Admite-se aqui também um resultado mais subjetivo, conforme Nascimento e El Sayed (2002), que destacam que um ambiente favorável a discussão é importante para a solução de conflitos, além de se fazer necessária a habilidade de saber ouvir, comunicar e perguntar. Esta reunião possibilitou a compreensão e o esclarecimento das dificuldades de cada setor, o que conforme Elias (2013), é de suma importância para que os conflitos possam ser solucionados.

6 CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada e nas análises obtidas é possível concluir que para executar uma administração de conflitos eficiente o Grupo Alfa precisava rever o processo de comunicação entre os setores envolvidos. O redesenho do fluxo de informações proporcionou uma visão clara dos processos que precisavam ser

modificados e mais do que isso, possibilitou uma integração das partes que nunca havia sido promovida. O sentimento gerado por essa integração está muito ligado ao que cita Matos (2010) ao falar sobre a importância da flexibilidade na condução do processo de comunicação. Segundo ele, estar aberto ao diálogo e a conversação e tentar enxergar o problema pelo ponto de vista do outro, são comportamentos fundamentais para que a comunicação flua suavemente e os conflitos possam ser administrados da melhor maneira possível.

Com relação aos objetivos da pesquisa, é possível concluir que os conflitos estavam sendo administrados com muita distância entre as partes envolvidas, o que desintegrava as necessidades e abria precedente para ainda mais retrabalhos, dando então um tom negativo a sua administração, gerando frustração entre os participantes, confirmando então a visão de Martinelli e Almeida (1998), que afirmam que o conflito negativo dá um ar de hostilidade entre as pessoas que participam do processo.

A barreira de conhecimento e os comportamentos do setor comercial possuíam muita força no contexto ineficaz do processo de comunicação. Com o redesenho do fluxo de informações e a tomada das ações descritas foi possível demonstrar ao grupo que os resultados negativos que os conflitos traziam poderiam ser transformados em positivos. As linhas de pensamento de Kothe (2007) e Brown (s.d.) *apud* (Martinelli e Almeida, 1998) foram essenciais neste processo. Eles afirmam que os conflitos podem ser uma oportunidade de crescimento quando encarados como uma possibilidade de conhecer diferentes pontos de vista a respeito de um determinado assunto e proporcionar um aumento no entendimento dos assuntos e esclarecer as necessidades pode abrir caminho para o encontro de soluções competitivas. Usando destas teorias a acadêmica buscou instigar o grupo a debater os conflitos existentes e encontrar o melhor caminho para uma solução em que todos ganhassem.

Além disso, a criação do novo fluxo de comunicação abriu naturalmente uma sugestão ligada a pró atividade de comunicação. Com base na orientação de Chaves, Neto, Pech e Carneiro (2006), o grupo fez uma sugestão direta à direção da empresa que consiste na criação de marcos de comunicação dentro do cronograma de desenvolvimento, onde o setor comercial fará uma reunião com a direção para dar um feedback sobre status dos projetos. Além disso ficou claro que em determinados

momentos falta uma gestão em um nível maior para coordenar o desenvolvimento, o que foi representado na concordância da utilização do método de Aconselhamento / Heterocompositivo na condução dos processos.

Na categoria Comportamentos, esperava-se encontrar relatos de conflitos pessoais, porém os mesmos não foram relatados, portanto apenas conflitos profissionais foram tratados. Os comportamentos e as atitudes do setor comercial diante da necessidade de solução de conflitos foram muito criticados, porém as reuniões promovidas para a montagem do novo fluxo de comunicação entre os setores puderam esclarecer necessidades e, com isso, espera-se que o setor adote uma postura mais amigável.

A execução da pesquisa também possibilitou identificar que o setor comercial, responsável por administrar os principais conflitos da área, está pouco preparado para isso, o que comprova o que disse Montovani (2014), ao citar uma pesquisa feita pela Robert Half que identificou que a maioria dos líderes não se sente seguro para administrar conflitos nas suas equipes. Isso é um reflexo de uma prática muito comum no mercado brasileiro, onde profissionais com performance acima da média são promovidos sem que sejam checadas suas habilidades de administrar conflitos internos.

Além disso, foi possível perceber que o fato de que apenas o setor comercial se comunica na língua do cliente faz com que os demais setores fiquem muito dependentes do mesmo. Sugeriu-se a empresa proporcionar ou instigar a qualificação destes profissionais para que possam participar mais ativamente das comunicações facilitando e agilizando os processos.

Com relação as delimitações do estudo, é importante citar que ao longo da pesquisa houveram demissões e contratações, tanto no setor Comercial quanto na Modelagem. Isso fez com que a situação da comunicação entre o grupo fosse agravada ainda mais, mas também contribuiu para responder a pergunta da pesquisa. Neste contexto este estudo proporcionou um sentimento de “recomeçar do zero” entre as partes, o que foi bem recebido pelos participantes, proporcionando engajamento entre eles.

Outra delimitação importante foi justamente o tema da pesquisa. Foi preciso certa insistência com os colaboradores para que se sentissem a vontade de falar sobre

o assunto, o qual em muitos momentos foi considerado polêmico, uma vez que apontava, de certa forma, defeitos no trabalho dos colegas.

Acredita-se que tanto para o Grupo Alfa, quanto para os colaboradores e para a academia este estudo pode agregar significativo aumento de conhecimento nos processos de comunicação e administração de conflitos. De modo geral, a integração e o esclarecimento de processos não só de comunicação, mas de trabalho de cada setor foi essencial para dar um novo ar ao processo de desenvolvimento de projetos como um todo.

Por fim, acredita-se que o estudo tenha alcançado os objetivos propostos uma vez que proporcionou a identificação de conflitos negativos e pode auxiliar na condução do realinhamento dos processos de modo que os mesmos fossem transformados em conflitos positivos. Foi possível demonstrar como os conflitos podem ser administrados de forma que todos possam ganhar através da conciliação de interesses e de comportamentos voltados ao ganha-ganha.

6.1 Sugestão para estudos futuros

A execução da pesquisa possibilitou em alguns momentos a visualização de dificuldades maiores no que diz respeito a administração dos conflitos no Grupo Alfa. Com base nisso, em seguida serão apresentadas algumas sugestões de estudos futuros:

- Definir e apresentar o organograma que representa o atendimento ao Cliente Beta de forma que os colaboradores possam saber a quem exatamente recorrer quando, por exemplo, o setor comercial não responder da forma desejada, caso isso ainda ocorra e;
- Proliferar o novo fluxo de comunicação definido para o cliente Beta, para os demais clientes do Grupo Alfa, com o objetivo de padronizar e organizar as comunicações buscando agilidade nos desenvolvimentos de projeto.

REFERÊNCIAS

CAPUCHO, Carolina. **Gestão de Projetos como Vantagem Competitiva nas Organizações**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-projetos-como-vantagem-competitiva-nas-organizacoes/98156/>>. Acesso em 02 set. 2017

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo**. Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000400017&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 26 Set. 2017.

CAVALCANTI, Antonio Carlos Ribeiro. **O Gestor e seu Papel na Gestão de Conflitos**. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/ELPS-6VDGR6>>. Acesso em 07 set. 2017.

CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando Henrique da Silveira; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ISqHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+projetos+e+comunica%C3%A7%C3%A3o&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwj7K_qq4fWAhVGIJAKHYKqBtAQ6AEIMTAC#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20projetos%20e%20comunica%C3%A7%C3%A3o&f=false> Acesso em 04 set. 2017

_____. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Reimp, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLEMENTS, James P.; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013

DUFFY, Mary. **Gestão de Projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

ELIAS, Lidiane. **A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC**. Santa Catarina, 2013. Disponível em: <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf>. Acesso em 02 set. 2017

FARIAS, Ana Paula da Silva; MEMEDES, Iraides Soares de Espindola; SILVA, Eliane Alves de Melo; SOUZA, Francisco de Assis Maranhão; NASCIMENTO, Maria Theresa Galvão Siqueira; LUCENA, Edilberto. **Gestão de Conflitos: Um Estudo de Caso numa Organização do Setor de Vestuário**. Pernambuco, 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0217_3.pdf>. Acesso em 22 ago. 2017.

FIORELLI, Jose Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Mediação e Solução de Conflitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GASKELL, George. **Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook**. London: Sage, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTHE, Mirtes Silvia Zingler. **Gerenciando Conflitos no Ambiente de Trabalho**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14145>>. Acesso em 02 set. 2017

MANTOVANI, F. **Administrando Conflitos**. Revista Exame. São Paulo, 17 Set. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/sua-carreira-sua-gestao/administrando-conflitos/>. Acesso em 19 dez. 2017

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos. Do Impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2 ed. , São Paulo: Manole, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Teoria, método e criatividade**. 11. ed. Petrópolis: Vozes; 1999.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. 2002. Disponível em: <http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf>. Acesso em: 02 set. 2017.

OFORI, Daniel F. **Project Management Practices and Critical Success Factors—A Developing Country Perspective**. Ghana, 2013. Disponível em: <

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/28062/18280>>. Acesso em 02 set. 2017

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico – Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

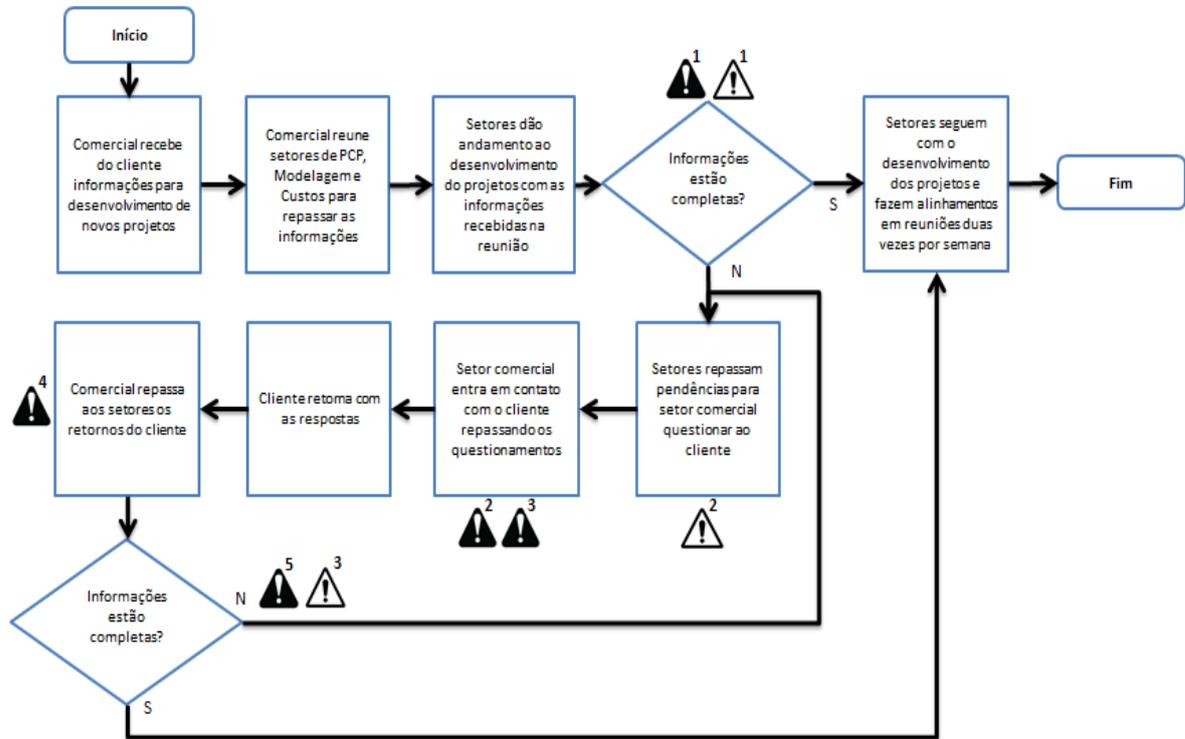
ROBBINS, Stephen P. **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROESCH, Silvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Alvaro José Algemiro; MUNHOZ, Janete Probst; MUNHOZ, Jefferson Amaral. **Administração de Conflitos nas Organizações: Complexidades e Desafios**. Curitiba: 14 out. 2015. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/125>>. Acesso em 22 ago. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em 19 set. 2017.

APÊNDICE A – Fluxo Anterior de Comunicação



APÊNDICE B – Novo Fluxo de Comunicação

