



**GESTÃO DE CONFLITOS, UM DESAFIO DIÁRIO AOS GESTORES NO SESC  
TRIUNFO-PE**  
**CONFLICT MANAGEMENT, A DAILY CHALLENGE TO MANAGERS AT SESC  
TRIUNFO-PE**

José Antas Diniz Filho<sup>1</sup>

Leonardo Rodrigues Ferreira<sup>2</sup>

Amanda Sheyla Freire da Silva<sup>3</sup>

Laura Maria Costa Calado<sup>4</sup>

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo conhecer o melhor o que é conflito e mostrar a ferramenta negociação como um auxílio para os gestores solucionar conflitos em favor de todos os envolvidos, além de apresentar os tipos de conflitos, suas características e causas e consequências. Descreve observações críticas no Centro de turismo SESC Triunfo obtidas através de observações diárias, coleta de dados usando um formulário de perguntas aplicada ao um gestor e um funcionário operacional, após há aplicação do questionário ficou claro falhas da empresa e dos colaboradores, senda assim apresentados sugestões para sanar os conflitos e fortalecer as relações interpessoais para chegar a um resultado satisfatório para ambos.

**Palavra-chave:** gestão, competição, administração.

**ABSTRACT**

This article aims to know the best about conflict and show the negotiation tool as an aid for managers to solve conflicts in favor of all involved, besides presenting the types of conflicts, their characteristics and causes and consequences. Describes critical observations in the SESC Triunfo Tourism Center obtained through daily observations, data collection using a question form applied to a manager and an operational employee, after applying the questionnaire it was clear failures of the company and employees, suggestions are thus presented. to resolve conflicts and strengthen interpersonal relationships to achieve a satisfactory outcome for both.

**Keyword:** management, competition, administration.

---

<sup>1</sup> Administrador formado pela UAST/UFRPE, E-mail: celtasdruidas@hotmail.com;

<sup>2</sup> Administrador e Contador; Professor Assistente na UAST/UFRPE, E-mail: lrferreira.adm@gmail.com;

<sup>3</sup> Estudante de Administração pela UAST/UFRPE, E-mail: amanda.sheyla12345@gmail.com;

<sup>4</sup> Estudante do curso técnico em Segurança do Trabalho pela ETE/PE, E-mail: lauracalado.2014@gmail.com.

## **INTRODUÇÃO**

Um dos grandes desafios para um gestor é saber lidar com os problemas diários que atinge as organizações, ele precisa estar atento, a tudo que possa colocar em risco o bom funcionamento da sua empresa, por mais que esse problema se pareça insignificante no presente, ele poderá se tornar um grande problema há longo prazo, se não for contornado a tempo. E para enfrentar esses problemas, os gestores precisam estar bem informados sobre, as suas causas e conhecer ferramentas que o auxiliem nessa tarefa.

Outro ponto de grande importância no gerenciamento de conflitos, é que esse processo não é barato e demanda de tempo para se chegar há um resultado satisfatório, e por isso que quanto mais rápido se identificar o problema, e se chegar há uma solução, menor serão os gastos para a organização. E um dos grandes causadores de conflito dentro de uma organização são as divergências de pensamento e opinião entre os integrantes das organizações, esse desgaste leva com o tempo o equilíbrio entre os setores e também entre as pessoas que fazem parte do processo afetando o desempenho da organização, em seu mercado de atuação.

Problemas de insatisfação profissional, falta de comprometimento com o trabalho, afinidade com os colegas de trabalho e não aceitação das regras vem se tornando um problema dentro do Centro de Turismo e Lazer SESC Triunfo, e trazendo com o tempo um grande número de problemas de relacionamentos interpessoais entre os funcionários, e se não bastasse até questões pessoais de fora da empresa passaram a fazer parte do processo.

Outro ponto de reflexão sobre há motivação dos conflitos vem da desinformação por parte, de uma parcela dos funcionários, que desconhecem as suas obrigações e os deveres diários e passam a criticar ao invés de buscar o conhecimento sobre o seu papel dentro da organização.

É fato que problemas existem na vida de qualquer organização, há questão é, o quanto o gestor está disposto a enfrentar essa problemática e que mecanismo ele usará como ferramenta para auxiliá-lo nessa investida, ou o mesmo deixará ficar como está e espera que as coisas se normalizem com o passar dos dias sem interferência direta dos gestores. Gerenciar conflito nunca foi e nunca será uma tarefa de fácil solução, devido aos vários tipos de conflito que ocorrem ao mesmo tempo de uma organização e as suas consequências podem marcar pra sempre uma pessoa se esse processo não for bem conduzido. Portanto é ideal que

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

todos os gestores que são responsáveis por solucionar conflitos sejam pessoas que saibam ouvir, pensar e agir de maneira correta e serena respeitando todo um conjunto de regras, código de ético e legislação vigente.

E é com base nesse diagnóstico que iremos trabalhar para minimizar ao máximo essas questões que hoje interfere no bom andamento da empresa em destaque. Para isso buscaremos conhecer melhor o que é conflito, suas fontes causadoras os seus tipos com as suas particularidades, classificá-los quanto a sua importância para a empresa, buscar mecanismos de gerenciamento para conflitos internos e interpessoais. Com o auxílio de um referencial teórico bem aprofundado e através de questionamentos por meio de entrevista e observação direta.

E nesse contexto de gerenciamento de conflitos, vamos explorar a tática da negociação, como uma ferramenta de suporte na gestão de pessoas e seus conflitos diários e de natureza variada. Esse estudo de caso irá nos mostrar o caminho de como o gestor pode utilizar a negociação a seu favor e em favor de seus colaboradores, e também em favor a organização. O estudo também irá mostrar quais mudanças estruturais e comportamentais influenciaram em favor da negociação em relação à imposição por meios de regras e normas rígidas e inflexíveis. Mostrará em quais condições e situações poderão ser aplicadas.

O estudo também traz referências as mudanças de comportamento e atitudes por partes das pessoas que fazem parte das organizações e querem participação ativa nos processos de tomada de decisão, e também buscam mais responsabilidades e reconhecimento por parte dos seus superiores, não são adeptos de comandos centralizados e hierarquizados e buscam garantias de suas necessidades principalmente por meio de diálogo e negociação com os seus gestores.

Reforçando o aspecto das relações interpessoais e comportamento de grupos o poder da negociação pode ser utilizado como uma ferramenta de mediação de conflitos internos e os descontentamentos que venha a surgir dentro da organização, e é com base nessa linha que o estudo vem nos mostrar o quando se torna importante o diálogo e a negociação entre as partes para se chegar há um resultado satisfatório para ambos.

Identificar e classificar os conflitos internos de acordo com a sua natureza e as suas causas, e aplicar as técnicas de negociação que mais se adequem a situação de momento. Com o intuito de erradicar os conflitos de natureza negativa que contribuem para o mau funcionamento da organização e explorar as possibilidades que surge dos conflitos de

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

natureza positiva a fim de somar para o desenvolvimento da organização e aumentar o seu grau de competitividade dentro do seguimento hoteleiro.

Fazer levantamento bibliográfico sobre a referida temática;

Identificar quais são os fatores críticos que mais contribuem para a desorganização da empresa;

Detectar as principais causas dos conflitos no quadro de funcionários existentes;

Investigar que estratégias podem ser implantadas para melhorar o quadro existente dentro da referida empresa;

Fazer o acompanhamento das propostas de intervenção feita à empresa para a diminuição dos conflitos, fazer os ajustes necessários de acordo com o andamento do projeto e comparar os resultados alcançados com o diagnóstico anterior a implementação.

## **APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Centro de Turismo e Lazer SESC Triunfo fica localizado, na Rua Antonio Henrique da Silva, S/n- Bairro São Cristóvão em Triunfo - PE. Ele foi inaugurado em 10 de fevereiro de 2006, tem como principais atividades a prestação de serviços nas áreas de hospedagem, cultura e lazer. A sua administração fica a cargo da gerente da unidade a Senhora Cristiane Maria Campos de Lacerda e a gerente adjunta Patrícia Carla Gonçalves Almeida, possui a quadro de funcionário de cerca de 120 pessoas, sendo assim, a maior empresa da cidade.

E esses funcionários são distribuídos em diversos cargos com atribuições bastantes distintas uma das outras, funções essas assim distribuídas, por setores internos setores esses assim relacionados.

- Gerencia: responsável por todas as tomadas de decisões da unidade, e também responsável por toda implementação de novos projetos e monitoramento dos projetos e trabalhos em andamento.

- Administrativo: responsável pelo andamento das tarefas organizacionais da empresa, e estar dividido em três setores, financeiro, compras e recursos humanos.

- Recursos Humanos: responsável pela contratação, apresentação da empresa aos novos funcionários, treinamento, controle de falta, atestados médicos, férias agendamento de

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

consultas medicas via plano de saúde empresarial, atualização dos históricos dos funcionários, contratos temporários e demissões.

- Compras: responsável por fazer compras diretamente aos fornecedores dos insumos indispensáveis ao funcionamento do hotel quando necessário, sem passar pelo setor de compras que fica no Recife, uma vez que o hotel é abastecido semanalmente por esse departamento. E essas compras são motivadas pelas faltas desses produtos no hotel, e não há processo de compra na central de distribuição ou não tem como esperar o envio da sede. Como também fazer a contratação de prestadores de serviços que o hotel não possua em seu quadro de funcionário ou por serem serviços complexos que fogem da estrutura do SESC. E todas as compras respeitam

- Financeiro: responsável pelo pagamento dos fornecedores e prestadores de bens e serviços, responsáveis também pelo pagamento dos impostos e tributos federais, estaduais e municipais, conferência dos fechamentos dos caixas dos pontos de venda do hotel e liberação de valores para as compras avista.

- Alimentos e Bebidas: esse departamento fica responsável por organizar o funcionamento da cozinha, restaurante e lanchonete, como também pela distribuição dos funcionários desses setores através de escala de trabalho previamente elaborada. Esse setor conta com um supervisor e um nutricionistas, onde ambos dividem as tarefas de elaboração, execução e acompanhamento das atividades diárias que são de suma importância para o andamento do hotel.

- Hospedagem: setor responsável pela organização da estrutura de recebimento aos hospedes, ele engloba portaria, recepção, equipe de camareiras, serviços gerais, jardinagem, manutenção e lavanderia. Esse setor conta com uma supervisora de hospedagem e uma governança, e ambas trabalham em equipe e equilíbrio para proporcionar o máximo de qualidade no acolhimento a todos que chegam ao hotel, em busca de paz, conforto, alegria, conforto e qualidade.

- DFE: este setor fica responsável pela academia de musculação, recreação e teleférico. É um setor que tem uma peculiaridade em relação aos demais, ele atende um numero maior de não hospedes por conta que desempenha atividades esportivas abertas à população da cidade nas áreas de musculação, natação e judô, como também o passeio de teleférico sendo esse o maior

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

destaque do hotel. Já a recreação fica por conta de receber com alegria e interagir com os hóspedes durante a sua estadia no hotel.

O SESC Triunfo também possui outra unidade na cidade, essa unidade é a Fabrica de Criação Popular, ela foi inaugurada em 12 de julho de 2012. Essa unidade fica responsável pelos projetos de arte e cultura, e esses projetos se dão através de cursos, aulas periódicas, minicursos, oficinas e shows culturais que valorizam a criatividade e identidade das comunidades locais e regionais. A estrutura física do hotel é composta por 60 apartamentos que são montados de acordo com a venda da central de reserva, 02 chalés que ficam disponíveis a locação, já que, eles são para receber o presidente do SESC Pernambuco quando o mesmo estiver na cidade e conselheiros em situação semelhante ao primeiro, restaurante, centro de convenções, biblioteca, portaria, recepção, almoxarifado, duas piscinas e o teleférico.

E é através dessa estrutura que o Centro de Turismo e Lazer SESC Triunfo é a maior empresa em atividade no município de Triunfo, gerando renda e empregos diretos e indiretos e fomentando a cada dia o potencial turístico da cidade de Triunfo levando o seu nome para todas as regiões do país.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Este trabalho visará técnicas de como diminuir os conflitos internos para minimizar como base para implantação de proposta de intervenção para contribuir de forma eficiente e eficaz do desenvolvimento no Centro de turismo e Lazer SESC Triunfo, onde todos os dados abaixo apresentados serviram de grande ajuda para o desenvolvimento de sugestões valiosas.

## **METODOLOGIA**

Para desenvolvimento da pesquisa, quanto à metodologia, primeiramente fez-se estudos via internet e livros, para levantamento bibliográfico para adquirir conhecimento teórico sobre o tema escolhido. Pesquisou-se conflito e Negociação como eles são classificados, como gerenciá-los, etc.

Classificou-se o trabalho como de natureza exploratória, uma vez que baseou-se em um método de estudo indutivo e feito através de observações diárias e coleta de dados e fatos

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

concretos, que proporcionou a exatidão de fatos e compreensão dos mesmos (GIL, 2002). Este tipo de natureza possibilita uma veracidade de informações além de uma melhor apuração de dados e degustação de realidade (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

Sendo classificado também como qualitativo, uma vez que visou-se proporcionar informações de qualidade ao invés de quantidade de informações, onde segundo Neves (1996), todas as interpretações de fatos e informações dentro de uma pesquisa e todos os seus significados não impedem o emprego da lógica de análise fenomenológica para interpretar dados existentes de acordo com seu local de origem. Diante disto Dias (1999) também define que cabe ao entrevistador proporcionar um relacionamento flexível e longo com os dados obtidos com maior clareza e detalhamento de fatos através de método qualitativo.

Emprega-se com método também o estudo de caso que é tido como um método de caráter mais profundo e detalhado de uma organização com maior detalhamento e profundidade de fatos (VERGARA,2007).

Após as etapas já citadas escolheu separa apêndice A e B, um questionário já formulado de uma dissertação de mestrado cuja autoria é de Falk, L Rodrigues (2000), apresentado para conclusão do curso de Mestrado da Universidade Federal de Rio Grande do Sul composto por seis questões abertas, das quais algumas questões eram adequadas à realidade da empresa pesquisada, visto que a pesquisa deste autor visava o gerenciamento de conflitos dentro do hospital das Clinicas de Porto Alegre.

O apêndice foi readaptado e aplicado aos gestores do SESC Triunfo, com intuito de obter conhecimento sobre as falhas da alta gerência e as oportunidades que podem e devem ser implantadas ao longo dos anos. Já o apêndice B a um colaborador da área operacional, com o intuito de mostrar um olhar crítico e construtivo de alguém que não participa das tomadas de decisão da organização.

## **DEFINIÇÃO DE CONFLITO**

O que vamos apresentar neste trabalho é um pouco sobre o conflito nas organizações e antes de tudo devemos entender o que é conflito, que sob a ótica do antigo paradigma, nada mais é que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto. É sempre visto como algo negativo, um rompimento, um fim. Pela nova ordem sistêmica, o conflito é um meio, uma oportunidade de reconstrução de realidades e motor gerador de energia criativa.

Para Moscovici (2008), entende-se como uma situação de conflito aquela em que as pessoas se colocam em posições contrárias, com divergentes percepções e ideias. Acredita-se que situações como essas são inevitáveis e necessárias para os relacionamentos em grupo, tendo como principais causas os problemas de comunicação, a estrutura organizacional, a disputa de papéis entre os empregados, a escassez de recursos, os mal-entendidos e a falta de compromisso profissional.

O conflito é uma situação que deriva de uma falta de acordo ou situações emocionais que impede que as partes cheguem, a um denominador comum, para solucionar alguma questão ou desentendimento sobre um assunto específico. “Ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos”. Schermerhorn Jr.; John R (1999, p.268).

Ainda segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999) Os gerentes gastam em torno de 20% de seu tempo diário a fim de resolver conflitos internos esse percentual é muito elevado para os dias de hoje, tendo em vista que vivemos em um mundo globalizado em que as relações, e as interações estão cada vez mais rápidas é inadmissível que se perda tanto tempo lidando com conflitos, incluindo aqueles em que eles estão diretamente envolvidos.

Para Berg (2012) os conflitos hoje são inevitáveis e estão cada vez mais em evidencia, e o que vai fazê-lo se, transformar em um gestor diferenciado, é saber identificar, compreender, mensurar e lidar com essa problemática, reduzindo tempo e diminuindo os custos com esses problemas que são diários para uma organização. “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente”. “Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional” Berg (2012, p.18).

Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Já para Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito,



Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.

Desta forma, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

De acordo com Robbins, Stephen, P(1943, p. 326), “Podemos definir conflito, então, como 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”.

Ainda seguindo o pensamento de Robbins, Stephen, P(1943, p. 326), “O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção”. “Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral que ele não existe”.

Robbins, Stephen, P(1943), Afirma que o conflito pode ser um serio problema para qualquer organização, ele é capaz de gerar um ambiente caótico, improdutivo e desmotivante, impossível que os funcionários trabalhem em conjunto. Por outro lado o conflito também pode ser algo positivo só que ainda menos conhecido.

## **TIPOS DE CONFLITOS**

A problemática dos conflitos baseia sobre uma vasta gama de possibilidade, eles podem estar associados a o clima organizacional há questões de indisciplina, por motivos pessoais, interpessoais de grupo por falta de comando ou liderança fraga, reconhecimento, insatisfação profissionais e emocionais.

Segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), o conflito pode ser classificar em diversos tipos e situações. Eles vão deste os aspectos subjetivos até estruturais. E a partir desse pensamento ele começa a classificar os tipos de conflitos de acordo com a sua natureza causadora e como os gestores deverão agir nas determinadas situações.

Ainda segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), esses conflitos podem ser conflitos substantivos que é um desacordo com a relação aos fins ou os objetivos e os meios que serão utilizados para atingi-los. São as discordâncias que as pessoas fazem em questões como que

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

determinado grupo precisa alcançar e distribuição das recompensas, os meios a distribuição das tarefas e as políticas que são usadas. Saber lidar com essa problemática é algo essencial, tanto em vista que esse tipo de conflito para a maioria das organizações é algo quase que diário e desafiador para qualquer gestor.

Ainda segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), o conflito pode ter origem emocional esse tipo de conflito engloba as dificuldades interpessoais que afloram juntos com os sentimentos de raiva, desconfiança, antipatia, medo, ressentimento, esse comportamento é muito prejudicial para o individuo, tanto em vista que acaba por minar e drenar e retirar das pessoas o foco no objetivo principal da organização.

Esse tipo de situação conflito por ser internalizado além de diminuir o rendimento do colaborador ele pode se transformar em algo mais serio, e levar o colaborador a um quadro depressivo e esse problema se torna algo ainda mais sério para a organização por isso da importância dos gestores estarem sempre atentos aos menores sinais de mudança comportamental de seus colaboradores.

Conflito intrapessoal também pode comprometer o bom andamento da organização. “Entre os conflitos importantes que afetam o comportamento nas organizações estão os que envolvem a pessoa isoladamente”. Schermerhorn Jr.; John R (1999, p.268), “Estes conflitos intrapessoais geralmente envolvem pressões reais ou percebidas de objetivos ou expectativas incompatíveis dos seguintes tipos”. Schermerhorn Jr.; John R (1999, p.268).

Ainda de acordo com Schermerhorn Jr.; John R (1999), O primeiro seria o conflito aproximação-aproximação, seria quando uma pessoa precisa escolher entre duas alternativas positivas e igualmente atraentes para ele, o segundo ponto é a evitação-evitação que é quando uma pessoa precisa escolher entre duas alternativas negativas e igualmente desagradáveis para ele, e por fim surge o conflito aproximação-evitação que é quando uma pessoa precisa decidir a respeito se deve fazer algo que tenha uma consequência positiva e negativa.

Outro tipo de conflito bastante comum dentro das organizações são os de natureza interpessoal que segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), o conflito interpessoal ocorre quando duas ou mais de duas pessoas estão de lados oposto, sobre um determinado assunto ou ponto de vista. E esse conflito pode ser de motivação substantiva, emocional ou ambos.

É um tipo de conflito bastante perigoso para a organização, já que na maioria das vezes esse problema se torna pessoal e acaba por dividir e separar os envolvidos, e

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

prejudicando o andamento das tarefas diárias e com isso comprometendo o objetivo da organização. Ainda podemos classificar o conflito de intergrupo, que segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), os conflitos intergrupos são comuns dentro das organizações e causados também por questões substantivas, emocionais ou ambas.

Esse tipo de conflito possui grande similaridade com o conflito interpessoal, inclusive com as suas consequências para a organização, porém com um agravante, ele agrega um maior número de colaboradores, portanto ele é bem mais prejudicial que o anterior visto em vista que ele vai gerar um número maior de reclamações para os gestores e dificuldades para solucionar os problemas existentes. Podemos ainda destacar o conflito interorganizacional, que segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), o conflito interorganizacional ele não se prende apenas a termos de concorrência entre duas empresas por um determinado mercado. É uma questão muito mais ampla do que uma simples disputa de mercado, mais dentro desse trabalho ele veio apenas como referência ao termo conflito.

Ainda segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), existe os conflitos construtivos e destrutivos, o conflito construtivo pode trazer benefícios para a organização, para as pessoas e os grupos, ele oferece aos envolvidos a possibilidade de identificar os problemas e as oportunidades que poderiam passar despercebido se caso esse conflito não ocorresse. E também podemos destacar que o conflito construtivo traz um diferencial competitivo para a organização, ele também traz para a organização a diminuição de recursos destinados a contornar esses conflitos e redireciona os gestores envolvidos em assuntos que não são geradores de recursos, e passar a direcionar melhor as suas capacidades de gestor para o crescimento da organização.

Para Schermerhorn Jr.; John R (1999), O conflito destrutivo age prejudicando as pessoas, os grupos e a organização. Eles podem reduzir a produtividade, qualidade e a satisfação durante o trabalho e acabam por aumentar as faltas e a rotatividade no emprego e assim aumentando os custos da organização. E tirando o potencial competitivo da organização, elevando os custos e colocando em risco a sobrevivência da organização dentro de sua área de atuação.

## **NEGOCIAÇÃO**

“Negociação é o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências diferentes” Schermerhorn Jr.; John R (1999, p. 274).

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

Segundo Gil (1946), A negociação é a procura da regulação das divergências, e que durante muito tempo, ficou restrita a certos setores, como relações diplomáticas, comerciais, políticas dentre outras. Hoje em virtude das mudanças comportamentais dentro das organizações e de uma sociedade mais globalizada, a negociação se tornou uma ferramenta das mais importantes, para as empresas não somente para assuntos externos como também para questões internas, e é de grande auxílio para os gestores na mediação de conflitos e para chegar a acordos individuais e coletivos. “A negociação na empresa torna-se cada vez mais necessária.” Gil (1946, p. 247).

Ainda de acordo com Gil (1946), Esse novo modelo de gestão se dá graças às mudanças sócias, políticas, econômicas e culturais antigos modelos de gestão se mostram incapazes de garantir que os colaboradores desempenhem adequadamente as suas tarefas.

Ainda de acordo com Gil (1946), A necessidade da negociação deriva da evolução das reações de autoridade, o simples fato de transmitir as ordens já não tem o mesmo efeito para garantir que o colaborador execute as suas tarefas de forma rápida, eficiente e sem questionamento, o colaborador passou a perceber o seu papel dentro da organização com outra perspectiva, ele vê a sua importância para a organização e passa a buscar o reconhecimento das suas tarefas além daquilo que é estipulado pelo empregador.

E quando não recompensado começa a ir em busca de seus interesses e passa a utilizar a negociação como ferramenta de comum acordo entre as duas partes. “Já não querem ser meros executantes, mas desejam participar da vida da empresa” Gil (1946, p. 247).

Segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), A negociação é de fundamental importância no atual ambiente de trabalho, por conta de um maior número de pessoas que passam a ter oportunidade de se envolver nas tomadas de decisão que afetam a organização e a elas mesmas. Ainda de acordo com Schermerhorn Jr.; John R (1999), Com mais pessoas envolvidas nas tomadas de decisões, existe uma maior probabilidade de surgir discordância sobre os mais diversos assuntos da organização.

E por conta dessa gestão mais participativa, os gestores e gerentes precisam se familiarizar cada vez mais com conceitos básicos de negociação para tratar com segurança esse modelo de gestão na hora de falar com os colaboradores tendo em vista que esse assunto já se tornou diário dentro das organizações.

## **ETAPAS DE NEGOCIAÇÃO**

Segundo ACUFF (2004), as negociações devem cumprir uma série de etapas: orientação e pesquisa; resistência; reformulação das estratégias; discussões difíceis e tomadas de decisões; acordo; seguimento. Para que possa se tornar em uma ferramenta eficaz para os gestores e as suas respectivas organizações.

Orientação e Pesquisa é a fase inicial que muitos dos negociadores deixam de lado. A busca de informações é extremamente importante para se conhecer o objeto de negociação, bem como seu ambiente e as questões envolvidas. Esta etapa consiste principalmente na busca por conhecimento, como por exemplo: o estudo da organização envolvida, o histórico das negociações semelhantes anteriores, a verificação do poder que seu parceiro de negociação possui em sua organização ou mesmo no meio em que está inserido.

Esta fase inicial também compreende o Planejamento. O êxito de uma negociação depende de um planejamento bem elaborado. Para tanto, há a necessidade de examinar interesses e definir metas, bem como identificar quais serão os interesses e objetivos do outro, através da coleta de informações necessárias, com o intuito de se prever possíveis impasses e buscar a maneira de evitá-los e superá-los. Efetivamente deve-se programar as apresentações na mesa de negociação.

Através do planejamento ainda, pode-se ter uma visão geral da situação para então definir os assuntos a serem abordados, no intuito de estabelecer as prioridades. Não se deve, entretanto, deixar de lado a criação de um ambiente favorável à negociação, a fim de reduzir eventuais tensões, para facilitar a busca pelo consenso e pela cooperação.

Resistência há que se considerar que em uma negociação pode haver resistência por parte do outro negociador. A resistência existe até mesmo para caracterizar a importância relativa da negociação. Se o seu oponente não apresentar certa resistência, você deve verificar qual a real importância do objeto que está sendo negociado.

De qualquer forma, é importante se preparar para enfrentar a resistência, buscando formas de quebrá-la. Isto é alcançado ao assumir posições, buscando sempre ter um ponto de vista lógico, debatendo e argumentando seus motivos. É importante também ser compreensivo com o outro negociador, e isso se dá através do conhecimento profundo do mesmo e do objeto da negociação.

Reformulação das Estratégias, você sempre deve elaborar estratégias de negociação, antes mesmo de partir para o processo em si. Entretanto, novos fatores podem surgir durante o processo e você deve estar preparado para enfrentá-los, inclusive reavaliando as estratégias previamente estabelecidas. É possível trabalhar a reformulação de estratégias a partir da introdução de dados novos, da redefinição de algumas questões, mas principalmente, através da efetiva reavaliação das estratégias originais.

Discussões difíceis e tomadas de decisões, todo negociador deve concentrar seus esforços nas reais necessidades das partes envolvidas no processo. Quando uma discussão está difícil, o objetivo maior é buscar o real motivo do que se está negociando. Este é o momento exato para se tomar decisões com base efetiva na busca por resultados recíprocos: ganha-ganha, ou seja, deve-se criar alternativas de ganho mútuo perguntando-se o que a outra parte pode ganhar com a negociação. É extremamente importante tanto nas discussões, quanto na tomada de decisões, explorar e compreender todas as variáveis envolvidas, a fim de clarificar pontos obscuros na intenção de superar impasses existentes.

Acordo aqui é o momento de traçar todos os detalhes da negociação e garantir a compreensão dos mesmos por todos os envolvidos. Os negociadores ratificam o acordo com suas organizações. Dessa forma, são fatores que envolvem o acordo: busca de áreas de entendimento; revisão de todo o processo de negociação, a fim de garantir a compreensão mútua do que foi acordado; revisar e redigir o acordo; recapitular os benefícios mútuos alcançados com a negociação.

Seguimento, esta etapa é primordial para o alcance do sucesso de uma próxima negociação e muitas vezes ela é esquecida. Logo após o acordo firmado, é necessário manter um bom relacionamento com seu oponente, enfatizando que a sua tomada de decisão foi acertada e que ambos fizeram bons negócios. Enfatizar um relacionamento é também uma chave para o sucesso de uma negociação. Desta forma, o seguimento consiste em supervisionar a implementação do acordo negociado e destacar realmente que você acaba de fazer um bom negócio.

Para Gil (1946), O processo de negociação passa por diversas etapas, que o autor classifica da seguinte maneira. Planejamento é processo que começa bem antes das partes interessadas sentem para discutir o problema. “Uma negociação bem-sucedida requer um cuidadoso trabalho de planejamento, que envolve diversos passos” Gil (1946, p.249).

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

Definição de objetivos gira em torno do que se pretende solucionar, formalizado previamente por escrito. “Os objetivos precisam também ser elaborados de maneiras realista, o que envolve a consideração dos recursos humanos, matérias e financeiros necessários a sua obtenção” Gil (1946, p. 1946). O confronto é a parte da negociação considerada mais tensa, é onde o gestor irá mostrar as suas habilidades em negociar.

Ainda segundo Gil (1946), Existe a proposta que deve ser feita de maneira a convencer a outra parte a ceder em suas exigências e sugestões. Porém nem sempre essa proposta será aceita de primeira, e será bem provável que a outra parte proponha uma contraproposta a fim de equilibra a balança da negociação. Outro ponto é o acordo que nesse caso as partes envolvidas segam ao denominador comum e colocam as suas diferenças de lado e passam a buscar o melhor pra si e para a organização.

## **COLETA DE DADOS**

Durante a realização da pesquisa de campo ocorreu período de 16 de Maio de 2017 a 06 de Agosto de 2017, no O Centro de Turismo e Lazer SESC Triunfo fica localizado, na Rua Antônio Henrique da Silva, s/n- Bairro São Cristóvão em Triunfo –PE.

Durante a realização da pesquisa de Campo observou-se os seguintes pontos críticos no Centro de Turismo SESC Triunfo.

Uma grande falta de interesse por parte dos colaboradores sobre questões de grande relevância sobre a atual situação da empresa. Conseqüentemente as informações repassadas aos funcionários, não surtem o efeito desejado por parte dos gestores;

- Baixa perspectiva de crescimento ou melhoramento dentro da empresa;
- Insatisfação salarial;
- Não concordância com as regras de conduta;
- Falta de reconhecimento da gerencia aos funcionários;
- Ausência de lideres nato;
- Divisão clara entre os funcionários em grupos que não se interagem;
- Problemas de relacionamento entre funcionários;

## **ANALISE DE DADOS**

Após a aplicação do questionário, ficou de forma clara o quanto o gerenciamento de conflito por meio da negociação é importante e relevante, para uma empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Tudo através de levantamento bibliográfico para obter conhecimento teórico e estruturá-lo de acordo com a realidade da empresa em questão, com isso foi possível analisar as características marcantes da gestão implantada na empresa, ver a sua cultura organizacional e observar também algumas peculiaridades que poderão servir de oportunidades futuramente.

A aplicação do questionário foi direcionada ao Gerente Adjunto da organização, através de entrevista escrita do participante, onde se questionou se a empresa tinha meios de agir imediatamente em uma situação de conflito o mesmo revelou que: *“Sim, pois todas as vezes que se descobre um problema em curso nós agimos o mais rápido possível para tentar sanar essa situação e não deixá-lo se tornar em um problema maior para a organização, mais um fato que atrapalha é que às vezes certos assuntos demoram a chegar à administração e acaba dificultando a solução do problema”*. Estendeu-se assim que o Gerente adjunto tem experiência com empresas do ramo hoteleiro e possui conhecimento sobre como lidar com problemas de relacionamento, porém se sente refém de outras pessoas o que acaba dificultando o processo de agir imediatamente ao problema.

Quando questionado sobre a forma de como conversar com as partes envolvidas em conflitos este relatou que: *“Na maioria das vezes se busca trazer os dois lados para uma conversa, para que ambos possam relatar os fatos como tudo ocorreu e o que pode ser feito para solucionar o conflito”*. O gestor preza por um diálogo aberto entre as duas partes, mais o ideal é que houvesse antes uma conversa separadamente, para que os dois lados possam falar as suas versões, para que o gestor apoiado em técnicas de negociação possa mensurar o que de fato aconteceu naquele momento e depois de estarem a par do que aconteceu chamar ambos os lados para uma negociação, que seja boa para eles e para a organização.

Quando questionado sobre em que direção ele deve manter o foco este relatou que: *“Nós sempre buscamos identificar a origem do problema e assim chegar o mais rápido há uma solução, juntamente com uma conversa com o colaborador que esteja envolvido no problema”*. O gestor se mostrou bastante interessado na resolução do problema colocando o problema em primeiro plano, mais sem deixar o colaborador fora da questão.



Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

Quando questionado se a empresa busca criar condições para que as pessoas ou os grupos interajam este relatou que: *“Nós sempre buscamos fazer com que as pessoas sempre estejam interagindo uma com as outras, e acreditamos que essa tática é algo bastante positivo para todos, já que ele diminui a distancia entre as pessoas e os grupos que existe dentro da nossa organização e melhora o espírito do individuo”*. De fato essa é uma tática bastante utilizada pela atual gestão, mais não podemos colocá-la como algo que vá surtir efeito e resolver todos os problemas enfrentados diariamente dentro da organização.

Quando questionado se existe algum canal de comunicação especialmente direcionado ao gerenciamento de conflitos este relatou que: *“Não existe um canal específico de negociação para tratar diretamente essa problemática, mais existem supervisores que são instruídos a receberem as informações e reclamações que venham dos colaboradores e nos passar com toda riqueza de detalhes possíveis para que possamos tomar as atitudes cabíveis e solucionar o problema”*. Seria algum de a se pensar se existe a necessidade ou não de um canal direto entre gestores e colaboradores, já que a organização dispõe de supervisores que já fazem esse trabalho como foi explicado acima.

Quando questionado sobre a sua percepção ao surgimento de um conflito este relatou que: *“Podemos sentir quanto algo não estar indo bem, por conta do andamento das atividades diárias que costumam ser realizadas de forma eficiente e ágil começa há atrasar e perde a qualidade no seu acabamento, e também observando o comportamento individual dos colaboradores quando não condiz com o seu comportamento habitual”*. De acordo com a resposta o gestor possui capacidade de interpretar o surgimento de um possível conflito por meios de mudanças de comportamento ou de qualidade na execução das tarefas diárias que cada um dos colaboradores realiza dentro da organização, mais temos que ter cuidado em analisar de forma superficial alguém, pois mudanças de comportamento ou de desempenho podem não estar ligadas a um possível problema interpessoal e sim há um estado de momento do individuo.

Aplicando o mesmo questionário agora em um colaborador podemos identificar o seu ponto de vista sobre o conflito sua características e as suas etapas de negociação.

A aplicação do questionário foi direcionada ao colaborador da organização, através de entrevista escrita do participante, onde se questionou se a empresa tinha meios de agir imediatamente em uma situação de conflito o mesmo revelou que: *“Bom o que eu posso falar*

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

*é que a empresa tenta fazer a sua parte, eles podem achar que são rápidos e tenham os meios de resolver, mais eu acho que não é algo tão rápido assim, eu acho que falta a informação chegar mais rápido e elas, pois só assim com rapidez na informação é que a empresa pode dizer que agi de maneira rápida aos conflitos*". De acordo com o que relatou o entrevistado ele ver que a empresa ainda não consegue agir de maneira rápida há uma situação de conflito.

Quando questionado sobre a forma de como conversar com as partes envolvidas em conflitos este relatou que: *"A empresa busca sempre fazer uma reunião entre as duas partes ao mesmo tempo, não sei se resolve ou agrava a situação, talvez se fizessem essa converso de um modo diferente separado e dessem vez para a parte ofendida talvez fosse melhor e talvez solucionasse o problema o que não pode é ficar nessas intermináveis reuniões que sempre acontece depois de conflito e ninguém sofre nada*". Mais uma vez a sensação de não ser punido acaba revoltando o entrevistado, ele questiona se a forma de como é feita a intervenção é válida e propõem mudanças nesse tipo de abordagem.

Quando questionado sobre em que direção ele deve manter o foco este relatou que: *"A empresa deve manter o foco no colaborador, que estar causando o problema e começar a punir, já que são as mesmas pessoas, que vem sempre causando problema, e sobrecarregando os outros que querem trabalhar*". O entrevistado nesse momento se mostra muito insatisfeito com o comportamento de alguns de seus colegas de trabalho que acabam por prejudicar o andamento da organização e o desempenho dos demais colaboradores e pede até uma punição para aqueles reincidentes.

Quando questionado se a empresa busca criar condições para que as pessoas ou os grupos interajam este relatou que: *"Esses projetos existem, porém não agrega ou não traz melhoria nenhuma com relação a diminuição de conflitos, ou aproximação de alguém que não estar se comunicando com outro colega de trabalho, é algo mais lúdico do que de fato efetivo na vida dos colaboradores*". O entrevistado se mostra mais uma vez incrédulo com esses mecanismos de gerenciamento de conflitos.

Quando questionado se existe algum canal de comunicação especialmente direcionado ao gerenciamento de conflitos este relatou que: *"Um canal direto formal entre os gestores e os colaboradores não existe, mais também e algo que pode ficar como estar, pois temos os supervisores para falar sobre qualquer assunto e os gestores estão sempre ao nosso alcance também, por isso que não vejo há necessidade de um canal exclusivo para tratar o assunto*".

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

O entrevistado se mostra satisfeito com os meios que a empresa dispõe, e nota que esse processo está de bom tamanho para a organização.

Quando questionado sobre a sua percepção ao surgimento de um conflito este relatou que: *“Para nós que ficamos na parte operacional é bem mais fácil perceber quando algo vai acontecer, e é graça ou não por conta dessa aproximação que também podemos nos proteger de qualquer situação que não nos interessa participar ou tomar partido e temos essa vantagem sobre os gestores, que só irão saber do acontecido depois de nós”*. O entrevistado relata que sim pode ver e sentir o surgimento de conflito bem antes que os seus gestores graças à aproximação ao fato, que geralmente acontece no setor operacional da empresa.

Contudo após análise de todos os dados coletados, observou-se que a organização ainda não tem um diálogo uniforme entre os setores sobre como conviver com os conflitos internos, e suas técnicas e táticas utilizadas para solucionar os seus conflitos.

Constatou-se que diante da aplicação do questionário foi possível de forma satisfatória o cumprimento de todos os pontos almejados, onde foi identificado que existem pontos de discordância entre gestores e colaboradores de como se devem agir para gerenciar os conflitos internos, visando a melhoria do funcionamento da organização, e assim contribuindo para a melhoria na qualidade de vida de todos os envolvidos.

Sendo assim, apresenta-se a seguir as sugestões que podem ser implantadas no Centro de Turismo e Lazer SESC TRIUNFO, para auxiliar na gestão de conflitos.

**Agir de forma imediata: A maioria dos conflitos não desaparecem** de forma rápida e podem permanecer agindo por dias, semanas ou meses se não resolvidos, podendo aparecer novamente em outras ocasiões. O gestor da organização com auxílio de seu departamento de RH precisa estar sempre **atento ao dia a dia da equipe**, notando pequenas mudanças no comportamento dos colaboradores para intervir quando o problema ainda estiver em fase inicial. Desempenho, produtividade, relacionamentos são os primeiros a serem atingidos quando o conflito toma conta do ambiente de trabalho, por isso, é muito importante agir assim que o problema for identificado.

**Conversar com as pessoas envolvidas no conflito separadamente: É importante que o gestor passo ter um momento a sós com o colaborador, para que ambos possam conversar de forma clara e sem obstáculos. A presença de outras pessoas pode dificultar o diálogo e inverter que o gestor identifique o que de fato está acontecendo, por isso que um feedback direcionado a cada um respeitando as sua individualidade pode surtir um**

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

**efeito mais positivo do que um reunião com varias partes falando e expondo suas opiniões e desejos ao mesmo tempo.**

**Focar o problema, e não colaborador: O gestor teve focar na identificação e solução do problema, e nunca levar as questões para o lado pessoal.** O conflito pessoal é sempre resultante de insatisfação constante entre ambas as partes, e por mais que haja um culpado, é preciso que o gestor busque solucionar o problema, e não identificar um culpado. E quanto mais eficiente for o gestor em administrar o problema melhor será o resultado para a organização.

**Criar atividades para a equipe interagir:** Uma boa opção para evitar que conflitos apareçam é fazer treinamentos ou criar atividades que não envolvam as tarefas diárias da empresa. Sempre que possível, é interessante promover **programas ou eventos** para que os colaboradores possam interagir entre si, se conhecerem melhor e estreitem seus laços.

**Manter um canal de dialogo sempre aberto: Ter a possibilidade de manter um canal de comunicação aberto é de grande importância para o gestor, não só para identificar possíveis surgimentos de conflitos, mas também como um receptor de idéias e sugestões que podem ser de grande valia para a organização.**

Ouvir as opiniões e as sugestões dos colaboradores já é um grande diferencial, mas mais do que isso, é preciso que os gestores compartilhem o máximo de informação com suas equipes. Quando a comunicação é falha ou inexistente, os resultados podem ser negativos. Deixe os funcionários saberem que a organização possui uma gestão que está sempre pronta para ouvir suas críticas, sugestões e queixas.

Conflitos no ambiente de trabalho não são fáceis, mas a boa notícia é que o gestor da organização tem um grande arsenal de recursos disponíveis para lidar com isso. Pequenos passos nesta área podem levar a saltos gigantescos em direção a **locais de trabalho mais saudáveis e agradáveis.**

Todas estas propostas citadas acima são medidas simples de intervenção que podem auxiliar eficientemente o processo de gestão de conflitos, proporcionando há empresa uma gestão eficaz alavancando cada vez mais o nome da instituição no cenário hoteleiro da região, e conseqüentemente alcance de objetivos, sendo todas estas medidas implantadas ou não nesta ordem, tudo dependendo da opinião dos gestores, porém criadas de acordo com a realidade enfrentada e que seriam de suma importância para sua melhor gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi analisado sobre conflito e negociação, o presente trabalho procurou analisar a o Centro de Turismo e Lazer SESC TRIUNFO, a fim de explorar e uma problemática existente na organização e estabelecer uma nova perspectiva sobre a o assunto. Todas as estratégias aqui expostas são resultado de um árduo trabalho de pesquisa de campo, e também associado às observações anteriores tento em vista que já faço parte desta organização a mais de cinco anos, visando à gestão de conflito por meio da negociação como ponto chave para desenvolvimento e o melhor funcionamento da organização.

Neste ponto deve-se dar importância a estratégias usadas pelos gestores dessa unidade, na figura do (a) gerente e gerente adjunto Cristiane Campos e Patrícia Carla respectivamente, que necessita aumentar o uso das táticas de negociação, com a finalidade de diminuir os números de problemas que acontecem dentro da organização.

Observou-se que a empresa necessita de uma maior participação dos funcionários na hora de solucionar os problemas que acontece dentro da organização, e não apenas esperar que tudo se resolva através da intervenção dos gestores, pois se não houver participação de ambos os lados não podemos incluir a negociação com ferramenta de suporte para a resolução dos conflitos.

Dar capacitação aos funcionários para que os mesmos possam opinar e participar de forma mais ativa no processo de negociação a fim de facilitar e melhorar a qualidade de vida de todos e proporcionem um melhor relacionamento entre todos os colaboradores.

Segundo Schermerhorn Jr.; John R (1999), A negociação é de fundamental importância no atual ambiente de trabalho, por conta de um maior numero de pessoas que passam a ter oportunidade de se envolver nas tomadas de decisão que afetam a organização e a elas mesmas. E por conta dessa gestão mais participativa, os gestores e gerentes precisam se familiarizarem cada vez mais com conceitos básicos de negociação para tratar com segurança esse modelo de gestão na hora de falar com os colaboradores tento em vista que esse assunto já se tornou diário dentro das organizações.

Esta pesquisa procurou esclarecer o que algumas falhas de gestão podem ocasionar e como uma boa negociação pode ajudar o gestor há diminuir os atritos, e possibilitar uma compreensão detalhada da real situação enfrentada pela empresa estudada, e desenvolver táticas estratégicas a serem implantadas para resolução da problemática.

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

Conclui-se assim quem a pesquisa em questão, foi cumprida com êxito na realização de todos os objetivos criados, e a mesma pode servir de base para pesquisas futuras contribuições, sendo proveitoso que cada gestor implante técnicas de negociação de acordo com a realidade enfrentada por cada organização, deixando claro que existem inúmeras técnicas para resolução de problemas do dia-a-dia, basta apenas observar com atenção tudo que precisa ser mudado e como poderá ser mudado para que todos sejam beneficiados.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, MARIA APARECIDA FERREIRA. **Psicologia Aplicada à Administração: Uma Abordagem Interdisciplinar.** –São Paulo: Saraiva 2005.

ACUFF, Frank L.. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo.** 2. Ed. São Paulo: SENAC, 2004. 355 p. Disponível em: [https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConf litoeNegocia\\_C\\_eoRDDI.pdf](https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConf litoeNegocia_C_eoRDDI.pdf). Acesso em 31 de jul. 2017

Blog Previsc: **CINCO ESTRATÉGIAS PARA AMENIZAR CONFLITOS INTERNOS NA SUA EMPRESA.** Disponível em: <http://www.previsc.com.br/blog/cinco-estrategias-para-amenizar-conflitos-internos-na-sua-empresa/>. Acesso em 04 de jul. 2017

CARVALHO, M.M; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação.** São Paulo, Atlas, 2007.

COSTA, CRISTINA. **Técnico em Recursos Humanos: Conflito e negociação.** Disponível em [https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConf litoeNegocia\\_C\\_eoRDDI.pdf](https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConf litoeNegocia_C_eoRDDI.pdf). Acesso em 31 de jun. de 2017

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas.** 2ª edição. Ed. Campus, 2004.

DIAS, Cláudia. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas.** Nov. 1999. 16p. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/330> Acesso em 18 de Jul. de 2017.

FARIAS, ANA PAULA DA SILVA. A Gestão de Conflitos numa Organização Localizada no Sertão do Pajeú (pe). Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34420513.pdf>. Acesso em 14/08/2017

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view> Acesso em 18 de Julho de 2017.

Gestão de Conflitos, um Desafio Diário aos Gestores no Sesc Triunfo-PE.

Medeiros, Emanuele T. de Siqueira: Planejamento Estratégico: Uma ferramenta para a eficiência de uma gráfica no sertão de Pernambuco. Trabalho de conclusão de curso. UAST/UFRPE. 2015. Disponível em: lrferreira.adm@gmail.com

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – Características, uso e possibilidades.** Disponível em: [http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas](http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas). Acesso em 18 de Jul. de 2017

NONATA, SILVA ARAÚJO. **Conflitos nas Organizações.** Site administradores.com.br, 26 de maio de 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacaoes/23111/> Acesso em: 14 de Jul. de 2017.

PIOVENSAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista de Saúde Pública. São Paulo, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>. Acesso em: 18 de Jul. de 2017.

ROBBINS, STEPHEN, P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall, 5ª reimpressão 2008. UFRPE B-UAST DIS

SCHERMERHORN, JR.; JOHN R. 1999 **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre. Editora Bookman, reimpressão 2008. UFRPE B-UAST DIS

TAISE LEMOS FRIEDRICH e MARA A. LISSARASSA WEBER. **GESTÃO DE CONFLITOS: TRANSFORMANDO CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EM OPORTUNIDADES.** Site crars.org.br, 26 de janeiro de 2014. Disponível em: [http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html). Acesso em: 14 de Jul. de 2017

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **A Administração Estratégica - Conceitos.** São Paulo. Editora Atlas 2000, 4ª Edição.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas 2007.