



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**GESTÃO DE CONFLITOS NA RELAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA
FARMÁCIA SÃO JORGE**

Reginaldo Neves Ferreira^{*}

William Barbosa Pantuza^{}**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo abordar a gestão de conflitos na Farmácia São Jorge. Os conflitos são percebidos desde o início da humanidade e estes ocorrem com muita frequência no nosso cotidiano como oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Assim, para superar os obstáculos que afetam o nosso desenvolvimento seja no âmbito familiar, político, social ou organizacional, é necessário à aplicação de alguns métodos que colaborem para solucionar e administrar os conflitos de forma eficaz. Para atender às necessidades organizacionais nos dias atuais, é preciso saber gerir bem os conflitos que, inevitavelmente, surgirão devido à existência de diferentes expectativas. Elaborar as estratégias de uma forma adequada pode ser uma ferramenta muito útil para à tomada de decisões e também para o alcance de resultados positivos, a fim de garantir o seu funcionamento e até mesmo a sua permanência no mercado com uma economia cada vez mais globalizada e competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Conflitos. Estratégias. Resultados.

^{*} Graduando em administração da faculdade Doctum de João Monlevade; ferreira.neves@yahoo.com.br.

^{**} Mestre em administração; professor orientador; william.pantuza@arcelormittal.com.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão atravessando um período de grandes transformações sociais, políticas, econômicas e culturais, que resultam em um processo de reestruturação produtiva. A intensa e crescente competição em âmbito mundial traz como consequências o desenvolvimento e mudanças ao ambiente empresarial exigindo um novo modelo de gestão, buscando gerir de maneira assertiva os conflitos trabalhistas na relação profissional.

Com o ambiente empresarial cada vez mais competitivo, exigindo a criação de tecnologias cada vez mais avançadas para geração de novos produtos e melhoria dos processos, não se pode mais perder tempo com despreparo em gestão de conflitos ou a não resolução de discussões trabalhistas, pois estas questões atrasam e atrapalham pessoas e processos.

Apresentando em estudo uma empresa do ramo farmacêutico de João Monlevade (MG), segue a pergunta que conduziu este trabalho: Quais os principais motivos de geração de conflito dentro da Farmácia São Jorge?

A gestão está intimamente relacionada às mudanças organizacionais. Articular estas transformações de forma sistêmica é um desafio para as empresas e para seus líderes que desejam melhorar seu clima de trabalho organizacional. Como descreve Chiavenato (2009), os colaboradores são o capital humano das organizações.

O objetivo geral deste artigo foi diagnosticar potenciais geradores de conflitos no ambiente de trabalho da Farmácia São Jorge e propor ações preventivas na contenção de barreiras para que o conflito seja minimizado ou não aconteça.

Os objetivos específicos foram: a) descrever conceitos de conflitos, com base na literatura; b) Diagnosticar na relação profissional as potenciais causas geradoras de conflitos; c) Propor ações preventivas para controle e gerenciamento dessas causas geradoras de conflitos.

O método utilizado foi desenvolver um diagnóstico com a aplicação de um questionário em forma de perguntas, destacando-se os níveis com maior potencial de gerar conflito em relação ao respondido pelos empregados.

Este artigo foi elaborado em etapas que se divide em introdução, referencial teórico onde foram citadas as definições, tipos, métodos e modelos voltados para

gerenciamento de conflitos, a metodologia utilizada, as considerações finais referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEORICO

Foram utilizados conceitos básicos e principais definições definidas na área de gestão de conflitos dentro das organizações, buscou-se entendimento auxílio de autores especialistas no assunto.

2.1. Definição de conflito

Para Chiavenato (2008) o conflito é um fato que ocorre com frequência nas organizações, tornando-se necessário a sua gestão e a capacidade de analisar as vantagens e combater os efeitos danosos tendo como objetivo minimizá-los ou anula-los. Já para Robbins (2010) o conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante ou ainda, entende-se o conflito como um processo no qual o esforço é propositadamente feito por “A” para destruir o esforço de “B”, com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulte na frustração de “B” no que concerne à continuidade das suas metas e ao seu desenvolvimento dos seus interesses. Mas para Wagner e Hollenbeck (2003) conflito é um processo de oposição e confronto que pressupõe a presença de interdependência, indeterminismo político e divergências.

As discursões sobre conflito geram ideias, discordâncias, interpretações distintas das ocorrências e choque de valores, tornando importante a sua gestão e fazendo-se necessário o conhecimento amplo da liderança sobre o assunto. A organização precisa aumentar a sua produtividade e também desenvolver as estruturas organizacionais, tais como: regras ou procedimentos específicos, criar hierarquias, cadeias de comando, tendo objetivos claros e bem definidos.

É necessário compreender através das diferentes abordagens um pouco sobre a visão tradicional, as relações humanas e a visão interacionista. A visão tradicional que prevalecia por volta das décadas de 30 e 40, relatava sobre os conflitos englobando todos, como ruins e sendo assim, deveriam ser evitados. O conflito era considerado como uma disfunção causada por falhas de comunicação,

pouca confiança entre os funcionários e visto como um fracasso dos líderes. A visão apontada pelas relações humanas nas décadas de 40 até 70 consistia em abordar a questão dos conflitos como uma consequência natural e inevitável. Os conflitos já não eram mais considerados como sendo totalmente negativos, pois também apresentavam aspectos positivos (ROBBINS, 2010).

Através da visão interacionista, a mais recente, relata o início das alterações ocorridas nos conceitos de conflitos da segunda metade do século XX. Abordavam os conflitos como absolutamente necessários ao aprimoramento do desempenho individual ou coletivo. Essa abordagem apresentou uma contribuição importante aos líderes destes grupos em administrar os constantes conflitos que surgem, permitindo assim, a expressão de distintas observações para manter um grupo mais coeso e criativo (BERG, 2011).

Nestas últimas décadas, muitas mudanças foram verificadas, gerando a procura de novos e inovadores modelos que auxiliem na gestão organizacional, tendo como objetivo aperfeiçoar o desempenho, conquistar vantagens competitivas, atingir a missão institucional e, em especial maximizar os resultados. Atualmente, as empresas que não souberem gerenciar conflitos junto aos funcionários poderão passar por muitas adversidades frente a um cenário tão competitivo e com inúmeras transformações sociais, culturais e políticas, temos como exemplo: a redução da participação de mercado; as dificuldades em desenvolver novos produtos; apresentar o clima organizacional prejudicado; queda de produtividade; gerar uma percepção ou imagem negativa para determinado público-alvo. (BURBRIDGE, 2012).

O clima organizacional deve estar relacionado em tentar satisfazer as necessidades humanas dos seus integrantes, por isso, quando ocorre algum fator que desencadeie o descontentamento ou frustração no público interno, pode causar reações no funcionamento da empresa. Após o surgimento das motivações de caráter econômico se iniciou novas motivações que interferem direto no desenvolvimento individual realizado através do trabalho, assim sendo, muitos conflitos íntimos e sociais tiveram visibilidade nas famílias e grupos. Entretanto, a percepção para identificar potenciais conflitos pode se constatar nos grupos envolvidos.

Outros fatores surgem nos conceitos que os definem como a oposição ou ainda a incompatibilidade, estabelecendo assim, as circunstâncias que irão

colaborar para o começo do processo dos conflitos. Todavia, determinados que os conflitos possuam aspectos que não são necessariamente negativos para o grupo, pois podem acarretar consequências negativas e positivas dependendo de como forem geridos pela organização. Muitos gestores ainda acham possível dissolver os conflitos pelo simples motivo destes possuírem características inerentes ao comportamento humano (FARIA, 2006).

2.2 Características dos tipos de conflito

Montana (2005) classifica os tipos de conflitos como internos os conflitos que ocorrem quando se observa opiniões divergentes em um único indivíduo, ou seja, dilemas pessoais. Entretanto, os conflitos externos, envolvem diferentes graus de relacionamento, pois são identificados através de diferentes personalidades. Já Robbins (2010), ressalta que quando surgem alguns conflitos correspondentes aos objetivos e metas para executar determinadas tarefas, esses desacordos surgem entre o grupo, pois percebem os fatos de forma diferente. Pesquisas recentes em equipes de trabalho distinguiram conflitos relacionados à tarefa dos conflitos de relacionamento, e argumentaram quais seriam suas principais diferenças: conflito de tarefas é a percepção de desagregação entre os membros da equipe sobre o conteúdo de suas decisões e envolve diferenças pessoais como pontos de vista com relação à tarefa, ideias e opiniões. Conflito de relacionamento é a percepção da incompatibilidade pessoal, que evolui para o aspecto emocional, evoluindo para estágios elevados de tensão entre os membros. (SIMONS; RANDALL, 2000).

Observa-se que os conflitos oriundos da interação com grupos, se manifestam quando o indivíduo não concorda com determinadas regras comportamentais do grupo, identificando desacordo com os valores estabelecidos na cultura organizacional. Estes conflitos entre grupos tornam-se inevitáveis, e os fatores básicos encontrados na organização, estimula a forte competição para conquistar recursos escassos tendo diferentes estilos gerenciais utilizados com eficiência nas operações e terá seu reflexo nos diferentes departamentos.

Segundo Diney (2005), os conflitos denominados interpessoais têm origem quando um ou mais funcionários causam tensões diretamente sobre algum indivíduo de opiniões divergentes, valores, raça, religião, cultura e estilos encontrado no grupo e também pode ocorrer pelas diferenças etárias, de gênero, por poucos recursos

materiais, financeiros ou ainda por diferenças de papéis. Estão divididos em dois tipos: o hierárquico que consiste em usar a autoridade existente em proveito próprio. Ocorre quando um determinado funcionário tem que se responsabilizar pelo grupo, quando não encontra apoio nos subordinados ou então quando os subordinados não encontram apoio suficiente na figura representada pelo indivíduo que está no comando.

Desta forma, as dificuldades surgem diariamente deixando muitos funcionários despreparados para tomar decisões da forma adequada. Principalmente os de caráter pessoal que tangem o indivíduo, o comportamento, ser e agir. As desinteligências pessoais causam incompreensões e, portanto, rixas e falta de diálogo. Muitos conflitos surgem quando determinadas situações não foram abordadas adequadamente e o resultado obtido é um confronto que diminui potencialmente a eficácia dos relacionamentos. Existem vários fatores interpessoais que causam alguns conflitos com funcionários na organização são eles: o assédio, a comunicação, os estilos de liderança, poder e valores (DINEY, 2005).

2.3 Conflitos organizacionais

Segundo Motta (2000), assumir uma posição relevante frente aos conflitos, permite visualizar como a distribuir as tarefas, por exemplo, de forma desigual afeta a sensibilidade das pessoas à forma como são tratadas. Os ruídos e o mal entendidos na comunicação quando existe esta consciência do grupo serão verificados em outras áreas de comportamento. Para muitos autores, o sucesso depende do uso inteligente dos talentos humanos com uma boa formação profissional para favorecer e desenvolver habilidades específicas, ter foco nos resultados, aprimorar seus procedimentos, ter boa relação com os funcionários e também através da construção de uma rede de relacionamentos.

2.4 Liderança e poder

Para Mayo (2003), a função da liderança pode ser considerada como uma junção do reconhecimento das próprias capacidades, direcionadas para saber se relacionar no meio onde está inserido e também saber empregar as potencialidades adequadamente. Para a moderna administração, as características do líder são

assimiladas através das experiências e dos relacionamentos. Segundo essa visão, o líder corresponde ao agente estratégico inserido na organização, pois a competição externa depende prioritariamente do comprometimento interno.

Sendo muito importante formar e construir valores organizacionais aos funcionários e sintam satisfeitos em trabalhar, podendo desenvolver e aperfeiçoar a capacidade contínua de mudança. Liderar é unir um grupo para gerar os resultados planejados pela empresa. Os líderes têm entre suas responsabilidades, transmitir confiança para os seus liderados. Neste contexto, a liderança é extremamente importante em períodos de rápidas e profundas modificações organizacionais. O líder influencia, sem precisar dar ordens para ser obedecido, deve ter aptidão para liderar em determinados períodos de mudanças estratégicas.

2.5 O líder como gestor de conflitos

Atualmente, com a crescente competitividade, as competências necessárias referentes ao capital humano devem ser descobertas. Para isso, os objetivos de cada área assim como as metas devem estar bem definidos, tendo os indicadores para medir se os processos estão atingindo essas metas. Se determinadas metas não forem atingidas deve se identificar determinados pontos de fraqueza e as competências que precisam ser melhoradas. O líder sabe identificar essas competências e quais serão trabalhadas em cada colaborador da equipe, sabe motivar e aproveitar habilidades de cada profissional, definindo as competências a ser melhoradas para os objetivos serem atingidos. Apresentando funções bem definidas, descobrindo quais são bem executadas e as menos eficazes para melhorar o processo, é um gestor que parabeniza, valorizam e administram os conflitos com foco nos objetivos pessoais em direção aos objetivos organizacionais, tem visão sistêmica, vê a frente, aproveita a criatividade de todos, assume riscos e aumenta a produtividade. “Os líderes bem sucedidos serão aqueles que colocam as pessoas em primeiro lugar e os lucros em segundo” (POSNER, 2003)

2.6 Modelos de gestão de conflitos nas organizações

O modelo racional sustenta que para tomar as decisões nas empresas, deve ser racional, pois tendo uma racionalidade limitada pelas capacidades do gestor.

Nessa perspectiva, os conflitos surgem de forma inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que pode prejudicar a organização. O modelo racional possui quatro etapas que ajudam os administradores a ponderar entre as alternativas e escolher a que tiver a melhor chance de sucesso: deve examinar a situação; criar alternativas depois avaliar estas alternativas e selecionar a melhor, implementar e monitorar a decisão, planejando a implantação do plano e monitorando esta implementação para fazer ajustes. Como este modelo político trata essa perspectiva, os conflitos são algo natural e de vital importância, através dos relatos dos mecanismos de gerir conflitos. Já no modelo das relações humanas reconhece ser possível haver desacordos organizacionais, ocorrendo divergências entre os objetivos individuais e organizacionais (RAHIM, 2001).

Muitas vezes, as situações de conflito se originam e se não resolvidos, se não transformados na sua vertente positiva, provocam transtornos, ambientes conturbados, situações desgastantes que conduzem à desmotivação. Portanto, gerir conflitos e solucioná-los será o melhor a fazer, pois os líderes e liderados devem desenvolver competências e aproveitar o conflito para aperfeiçoar o resultado. Assim, para lidar com o conflito é importante, primeiro, compreender a sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis, pois somente com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-los adequadamente. As organizações são compostas por grupos de pessoas com traços de personalidade distintos que interagem entre si. Estes discutem devido à discordância de ideias e a diferentes interpretações das ocorrências do cotidiano. As mudanças geradas pelos constantes conflitos exigem do gestor a obtenção de um profundo conhecimento que permita a revisão de conceitos e ferramentas gerenciais.

2.7 Ferramentas preventivas

Este plano é um programa estruturado que estipula o caminho que cada empregado vai percorrer dentro de uma organização, ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

Feed back é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

No dia 11 de Dezembro de 1986 foi constituída a Farmácia São Jorge S.A, que tinha como seu ramo principal, a indústria farmacêutica de remédios.

“Farmácia vem do latim Pharmacia, e este por sua vez do grego”. A palavra farmácia não se refere apenas à ciência que estuda os medicamentos, mas também para o estabelecimento comercial no caso dos medicamentos estão disponíveis. Dependendo do país, as farmácias não podem vender ou qualquer medicação livremente. A fim de evitar que as pessoas automediquem de forma que possam ser perigosas, as leis de muitos países exigem que a venda de muitas drogas seja realizada apenas se o utilizador apresenta uma prescrição.

Existem muitos tipos de farmácias comerciais. Embora o mais comum seja a comunidade, também existem farmácias no hospital, que, como seu nome indica, estão instalados em hospitais e lidar com mais complexo e especializado, medicamentos que não são vendidos por farmácias comunitárias, quer pelo seu alto custo ou baixa demanda que eles têm”.

Hoje, composta por 15 empregados, o escritório da empresa Farmácia São Jorge está localizado na Avenida Armando Fajardo, número 4752, bairro Cruzeiro Celeste, João Monlevade, Minas Gerais.

4 METODOLOGIA

4.1. Tipo de pesquisa

Para classificar esta pesquisa, tendo como base a taxionomia apresentada por Vergara (2013) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora exista muito material relacionado à gestão de conflitos nas organizações, não foram encontrados estudos que abordassem de maneira sintetizada os resultados de sucesso que uma estratégia bem planejada pode acarretar para eliminar os conflitos que ocorrem no cotidiano das empresas. Descritiva porque visa expor características sobre o perfil do gestor, relacionar as variáveis de acordo com a sua maneira de proceder para alcançar os objetivos definidos. E, classificou como os conflitos podem ser compreendidos e superados. Relatando as causas e prováveis consequências que os conflitos podem causar nos resultados das organizações.

Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica realizada com base nos seguintes materiais: livros, alguns artigos, aplicação de questionário em forma de perguntas aplicado em campo e com o apoio da internet, tendo como finalidade conseguir uma maior opção de informações sobre o tema desta pesquisa e ainda, esclareceu determinados fatos que de alguma forma, colaboram para que determinado fenômeno aconteça. De acordo com Vergara (2013), “a pesquisa bibliográfica, tem como recurso o uso de material de fácil acesso ao público em geral”.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

5.1. Método de coleta de dados

Serão consideradas as informações que enriqueçam o conhecimento sobre gestão de conflitos na relação profissional, visando ampliar a noção do seu impacto nos resultados organizacionais. Segundo Vergara (2013): “Pesquisa bibliográfica é o

estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

PRINCIPAIS GERADORES DE CONFLITOS	CAUSA/ EFEITOS	AÇÕES PREVENTIVAS
Valorização desproporcional de uma área dentro da estrutura organizacional	Baixo rendimento; Desmotivação profissional; Conversas informais; Absenteísmo; Perca de talentos; Deficiência nos resultados	Plano de carreira Pesquisa de satisfação
Desvalorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento	Pode levar ao estresse; Comprometer o desempenho, Retenção de novas ideias; Descumprimento de normas e metas forçando sua demissão	Feed back

5.2 Tratamentos dos dados

Segundo Vergara (2013, p.59) o “tratamento dos dados referem-se àquela seção na qual se explicita como se pretende tratar os dados” eles serão abordados através de interpretações e análises das informações adquiridas de forma bibliográficas. O objetivo central é organizar sistematicamente os dados e as informações de forma que possibilite fornecer respostas à pergunta principal do trabalho de investigação, no qual possibilitará ao leitor uma reflexão de caráter consistente e amplo.

5.3. Técnicas de coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes métodos:

Aplicação de um questionário em forma de perguntas, com objetivo de identificar as possíveis causas geradoras de conflitos percebidos pelos Funcionários, Líderes e Gerentes, onde foi classificado em grau de 1 (menor) a 10 (maior) conforme a importância das fontes geradoras de conflito e quais influenciam no seu desempenho/ comportamento e nos resultados da empresa.

5.4 Análises dos dados

Os dados dos formulários e documentos tiveram abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa levou em consideração as metas especificadas para o setor e os resultados obtidos. Os dados das entrevistas tiveram análise quantitativa, ou seja, os resultados foram baseados em documentos e informações dos pesquisados. As ferramentas utilizadas para esta análise foram os questionários com questões objetivas. Foram selecionados 8 funcionários que fazem parte do setor operacional, um líder e um gerente.

Para identificar as fontes potenciais de conflito dentro da equipe, a aplicação de um questionário com dez questões onde deveriam ser enumeradas de um a dez em função do grau de importância que cada alternativa lhe apresentava.

Questionário aplicado para buscar as fontes potenciais de conflito e o desempenho obtido pela equipe no período de abril a junho de 2016. Aplicou-se o questionário referente às fontes potenciais de conflito.

6. POTENCIAIS FONTES GERADORAS DE CONFLITOS

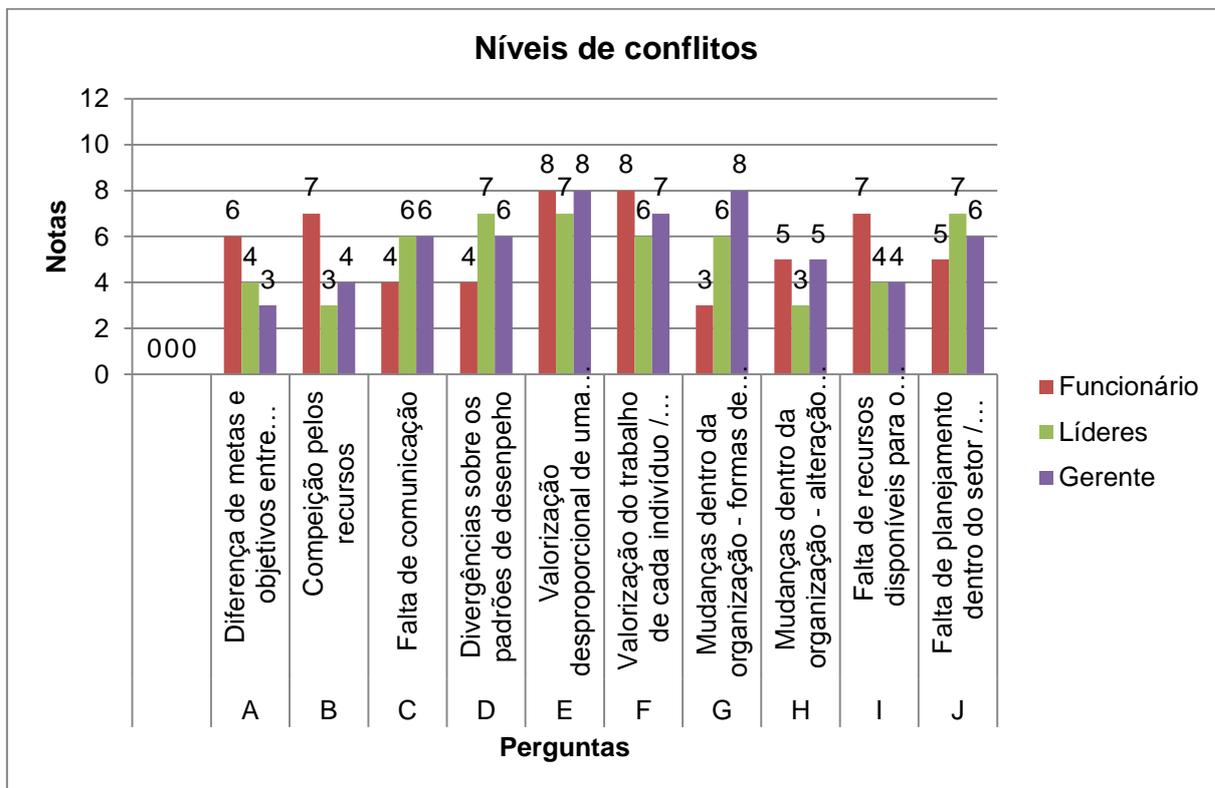
A seguir as respostas médias apresentadas pelos Funcionários, Líderes e a Gerente.

Quadro 1 - Quadro resumo das fontes potenciais de geração de conflito no setor.

Fontes Geradoras de Conflitos		Funcionários	Líderes	Gerente
A	Diferença de metas e objetivos entre departamentos / pessoais	6	4	3
B	Competição pelos recursos	7	3	4
C	Falta de comunicação	4	6	6
D	Divergências sobre os padrões de desempenho	4	7	6
E	Valorização desproporcional de uma área dentro da estrutura organizacional	8	7	8
F	Desvalorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento	8	6	7
G	Mudanças dentro da organização - formas de trabalho / procedimentos	3	6	8
H	Mudanças dentro da organização - alteração de lideranças	5	3	5
I	Falta de recursos disponíveis para o trabalho	7	4	4
J	Falta de planejamento dentro do setor / departamento	5	7	6
TOTAL		57	53	57

Pesquisa aplicada (2016)

Gráfico 1 - Comparativo da percepção das fontes potenciais geradoras de conflitos.



Fonte: Pesquisa aplicada (2016)

Conforme os resultados mostrados pelo gráfico, observam-se as médias obtidas pelos empregados sobre cada pergunta realizada, onde podemos considerar um nível relevante para as questões E e F, pois apresentaram valores com alto potencial de se gerar conflito.

A pergunta E (Valorização desproporcional de uma área dentro da estrutura organizacional), esta relacionada com o nível de valorização que os empregados têm sob a ótica de sua função em conformidade ou não com seu desempenho. O reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do colaborador integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento de uma equipe. (PADILHA, 2015).

A pergunta F (Desvalorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento), esta relacionada com o nível de valorização que os empregados têm sob a ótica de sua função em conformidade ou não de ser reconhecido profissionalmente, sendo este financeiro, ou por promoção de cargo. Segundo Maslow, a auto realização profissional é a busca pessoal de cada indivíduo na

tentativa de realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente como ser humano ao longo de toda a vida, por meio de tarefas válidas e virtuosas.

Mediante estes resultados, propõe-se como ações preventivas para o tratamento destas questões (E e F), descritas como potenciais geradoras de conflitos, a criação de um plano de carreiras, onde o profissional poderá saber por quais etapas passará na hierarquia corporativa e quanto tempo ficará em cada uma delas, além das competências esperadas dele.

Um plano de carreira deve unir objetivos do funcionário e da empresa. Assim, o crescimento de ambos é potencializado.

Este plano é um programa estruturado que estipula o caminho que cada empregado vai percorrer dentro de uma organização, ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

Sugere-se também como ações preventivas no tratamento das causas geradoras de conflitos, a criação de uma pesquisa de satisfação com todos os empregados, com questões voltadas para valorização pessoal e profissional, respondidas de forma confidencial, e um cronograma de feed back, a fim de apresenta-los, os resultados da pesquisa.

Feed back é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

O feed back esta relacionado a um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo.

Espera-se que estas ferramentas propostas possam ajudar no tratamento das ações potenciais de causar conflitos, trazendo bem estar para as pessoas e bons resultados para a empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar as principais causas geradoras de conflitos na relação profissional da Farmácia São Jorge através de um questionário de perguntas relacionadas ao tema. Diante disso foi descrito conceitos de conflitos e sugeridas ações preventivas como a criação de um plano de carreiras, pesquisas de satisfação e cronograma de feed back, para tratamento desses pontos conflitantes.

Esta proposta teve como objetivo minimizar ou anular os motivos que são causas de gerações de conflitos, trazendo desmotivação e baixo rendimento para os empregados.

A prática de plano de carreira é um processo assertivo e com bons resultados, mediante a relação profissional, assim também como a elaboração de pesquisas de satisfação. O cronograma de feed back é um processo de baixo custo e de fácil aplicação por parte dos envolvidos, e seus resultados demonstram bons desempenhos profissionais.

A problemática deste artigo foi atendida e constatada que as questões que mais causam conflitos, estão relacionadas à valorização pessoal e profissional por parte dos empregados.

Diante dos resultados apresentados, foi possível dizer que quando as empresas não adotam práticas de valorização e reconhecimento dos empregados, o desempenho e a motivação diminuem, afetando diretamente na geração de conflitos.

Por isso conclui-se que a implantação dessas ferramentas propostas nas ações preventivas é de suma importância para as operações da empresa.

Esta pesquisa para o acadêmico foi de grande importância, e com uma oportunidade de ampliar os conhecimentos na área de gestão de conflitos, mostrando na prática como é possível trazer bons resultados para a empresa utilizando ferramentas simples e eficazes no dia a dia.

Para a empresa este artigo revela a importância de que a motivação dos empregados pode afetar diretamente em seus resultados.

CONFLICT MANAGEMENT IN RELATION PROFESSIONAL IN PHARMACY SAN JORGE

ABSTRACT

This work aims to address conflict management in organizations. The conflicts are seen from the beginning of mankind and these occur frequently in our daily life as opportunities for personal and professional growth. So for we can overcome the obstacles that affect our development is within the family, political, social or organizational, is necessary to implement some methods that collaborate to resolve and manage conflict effectively. To meet organizational needs nowadays, you need to know to properly manage the conflicts that inevitably arise due to the existence of different expectations. Develop strategies in an appropriate manner can be a very useful tool for decision making and for the achievement of positive results in order to ensure its operation and even your stay in the market with an economy increasingly globalized and competitive.

Keywords: Conflicts. Strategies. Results

REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Arthur. **Administração de Conflitos** – Abordagens Práticas para o Dia a Dia. 1 ed. Curitiba: Juruá editora, 2011.

BURBRIDGE, Anna; Burbridge, Marc **Gestão de Conflitos** - Desafio do Mundo Corporativo 1 Ed. Editora: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2008.

Dicionário da Língua Portuguesa 2006, Porto, Porto Editora.

DINEY, José. **Sucesso e conflito no mundo do trabalho**. Ago. 2005.

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito: O Bem Necessário**, 2006.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.

POSNER, B. Z. KOUZES, J. M. **O Desafio da Liderança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RAHIM, M.A. **Toward a theory of Managing Organizational Conflict**. In **The International Journal of Conflict Management**, 2001.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE Timothy A; SOBRAL Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. SP Pearson Prentice Hall, 2010.

SIMONS, Tony; PETERSON, Randall .**Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams**. In **Journal of Applied Psychology**.EUA: 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração** – 11 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADILHA, Ênio. **Valorização Profissional**- 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WAGNER J. A. & HOLLENBECK J. R. **Comportamento Organizacional**
Editora: Saraiva,
2003.

ANEXOS

ANEXO A: QUESTIONÁRIO I

Objetivo: Identificar potenciais causadores de conflitos na Farmácia São Jorge.

Nota: Este trabalho tem objetivo único de formação acadêmica visando exemplificar aspectos de gestão de uma determinada empresa.

Fontes Geradoras de conflito

Instruções: Numere as questões abaixo de 1 (menor) a 10 (maior) conforme o grau de importância das fontes geradoras de conflito e quais influenciam no seu desempenho / comportamento no ambiente de trabalho. Em sua opinião, quais são as principais fontes geradoras de conflito dentro da organização e principalmente no setor?

QUESTIONÁRIO	NOTA
1- Diferença de metas e objetivos entre departamentos / pessoais	
2- Competições pelos recursos	
3- Falta de comunicação	
4- Divergências sobre os padrões de desempenho	
5- Valorizações desproporcionais de uma área dentro organizacional	
6- Desvalorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento	
7- Mudanças dentro da organização - formas de trabalho / procedimentos	
8- Mudanças dentro da organização - alteração de lideranças	
9- Falta de recursos disponíveis para o trabalho ()	
10- Falta de planejamento dentro do setor / departamento	