

DICAS SEBRAE
Salão de beleza

***Relações interpessoais e
desenvolvimento
de equipes***



Recife 2010

Conselho Deliberativo - Sebrae Pernambuco

Banco do Brasil - BB

Banco do Nordeste do Brasil - BNB

Caixa Econômica Federal - CEF

Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe

Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Pernambuco – Facep

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio

Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe

Instituto Euvaldo Lodi - IEL/PE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco - SDE

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Pernambuco - Senac/PE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado de Pernambuco - Senai/PE

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Estado de Pernambuco - Senar/PE

Sociedade Auxiliadora da Agricultura do Estado de Pernambuco

Universidade de Pernambuco – UPE

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Ricardo Essinger

Diretor-superintendente

Nilo Simões

Diretora técnica

Roberta Correia

Diretor administrativo-financeiro

Gilson Monteiro

Unidade Comércio e Serviços

Coordenação técnica e de conteúdo | Valdenice Ferreira

Autora

Adriany Rosa de Matos Carvalho

Supervisão editorial

Unidade de Comunicação e Imprensa – Sebrae | Janete Lopes (gerente)

Comissão de Editoração Sebrae 2010

Ana Cláudia Dias

Ângela Miki Saito

Carla Almeida

Eduardo Maciel

Janete Lopes

Jussara Leite

Roberta Amaral

Roberta Correia

Silvana Salomão

Tereza Nelma Alves

Revisão

Betânia Jerônimo

Ilustrações

Joana Velozo

Projeto gráfico e diagramação

Z.diZain Comunicação | www.zdizain.com.br



0800 570 0800

De segunda a sexta-feira, das 8h às 20h

www.pe.sebrae.com.br

APRESENTAÇÃO

O Sebrae em Pernambuco iniciou em 2010 um projeto voltado para o segmento da Beleza, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento dos salões da Região Metropolitana do Recife.

A primeira ação com esse grupo foi a realização de diagnóstico visando conhecer o mercado da beleza e suas principais dificuldades. A partir desse estudo iniciamos as intervenções de melhorias nas empresas acompanhadas pelo projeto e, surgiu, então, a ideia de elaborar quatro cartilhas tratando dos principais problemas enfrentados pelos empresários deste segmento.

As áreas gerenciais abordadas nas cartilhas foram divididas da seguinte forma:

- Pessoas - Relações Interpessoais e Desenvolvimento de Equipes;
- Atendimento - Cliente fiel: O grande segredo dos negócios;
- Qualidade dos serviços - Postura profissional e normas técnicas;
- Finanças - Boas práticas para a gestão financeira.

Desejamos uma boa leitura desta cartilha e que ela contribuía para o seu sucesso empresarial.

Bom estudo!

1 | AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Segundo Rocha (2010), “relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio”.

A autora acrescenta que uma boa comunicação e a valorização do profissional permitem maior interação e mais cooperativismo entre o líder e os demais membros, por meio da troca de experiências e conhecimentos, possibilitando uma melhor expressão de suas competências e contribuindo para desenvolver as atividades da equipe de trabalho.

Assim, um dos fatores que colaboram para a realização favorável das relações interpessoais em salões de beleza e clínicas de estética é o trabalho em equipe. Neste contexto, Gomes (2010) diz que “as relações interpessoais fortalecem não apenas o desempenho do profissional, mas também traz à tona boas expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio”, uma vez que o melhor relacionamento não é aquele que une pessoas perfeitas, mas aquele onde cada um aceita os defeitos do outro e consegue perdão pelos próprios defeitos.

Dos empresários modernos exige-se não apenas o conhecimento econômico, técnico e financeiro, mas também um comportamento interpessoal e a compreensão das pessoas com quem se relacionam. Para compreender as pessoas, é necessário colocar-se no lugar do outro.

Portanto, para os segmentos de salão de beleza e clínica de estética atingirem re-



sultados, tendo os colaboradores como parceiros, é necessário observar os seguintes aspectos:

- os colaboradores são diferentes entre si e têm competências e habilidades que se complementam e são interdependentes, o que favorece que sejam atingidos os objetivos empresariais previamente definidos;

- os colaboradores são agregadores de valor e introduzem inteligência, conhecimento e talento que resultam em crescimento próprio e de cada organização;

- os colaboradores são parceiros únicos, capazes de levar empresas ao sucesso. Sucesso significa atingir os objetivos empresariais propostos.

- Competição

- Distorções na comunicação

- Luta por *status* ou poder

- Vaidade desmedida

1.1 | CAUSAS DE CONFLITO

- Preconceito

- Grosseria

- Teimosia

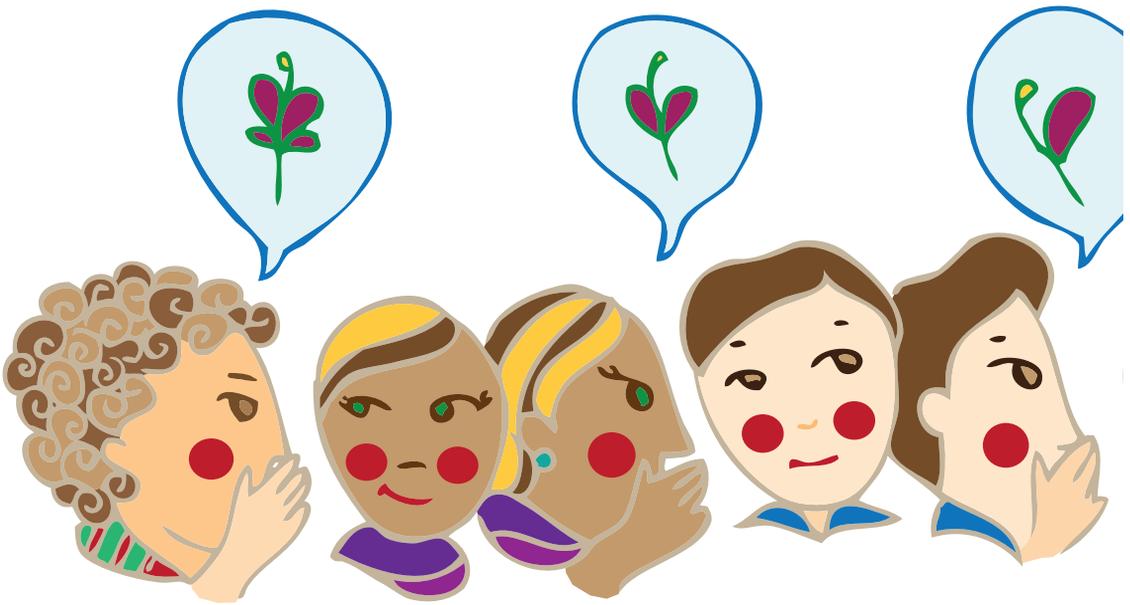
- Sensibilidade exagerada

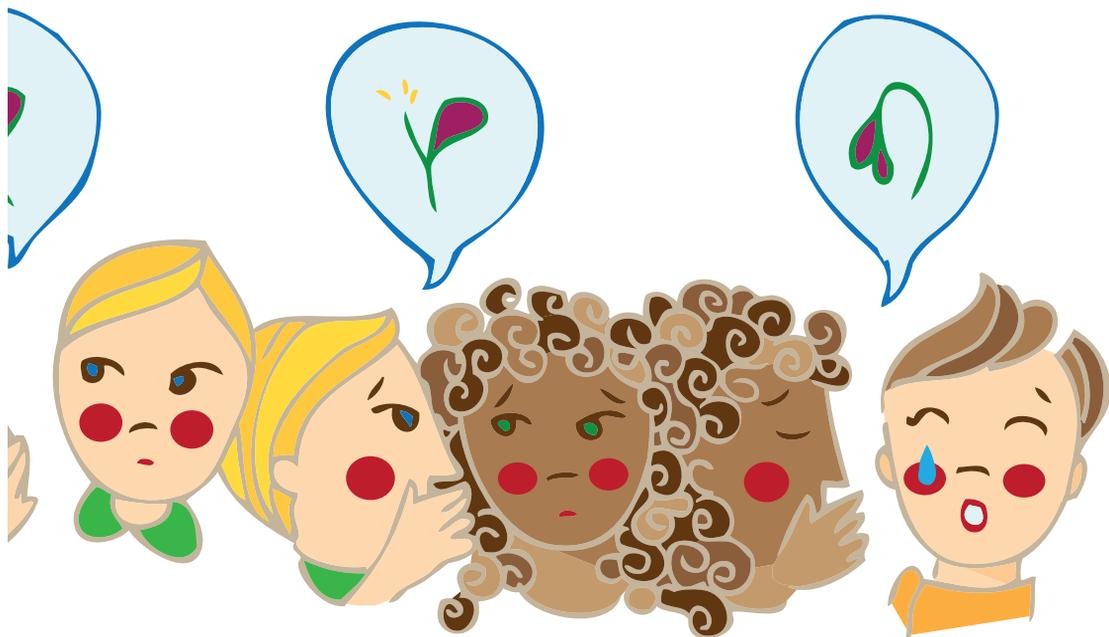
- Diferença de percepções

- Diferença de valores

- Diferença de interesses







2 | COMUNICAÇÃO: O SEGREDO DO SUCESSO

Lombardi (2010) diz que “comunicação é a troca de informações, ideias e sentimentos; processo que mantém os indivíduos em contato permanente, propiciando a interação”. Diante disso, pode-se afirmar que a comunicação bidirecional é primordial para a qualidade da relação interpessoal no ambiente de trabalho, cabendo aos gestores propiciar as informações necessárias para um melhor resultado da equipe e a concretização das atividades. Neste sentido, o líder precisa atentar para as atitudes do grupo, a fim de direcionar sua atuação, visando aos interesses interpessoais e da empresa.

Assim, para a excelência na comunicação em salões de

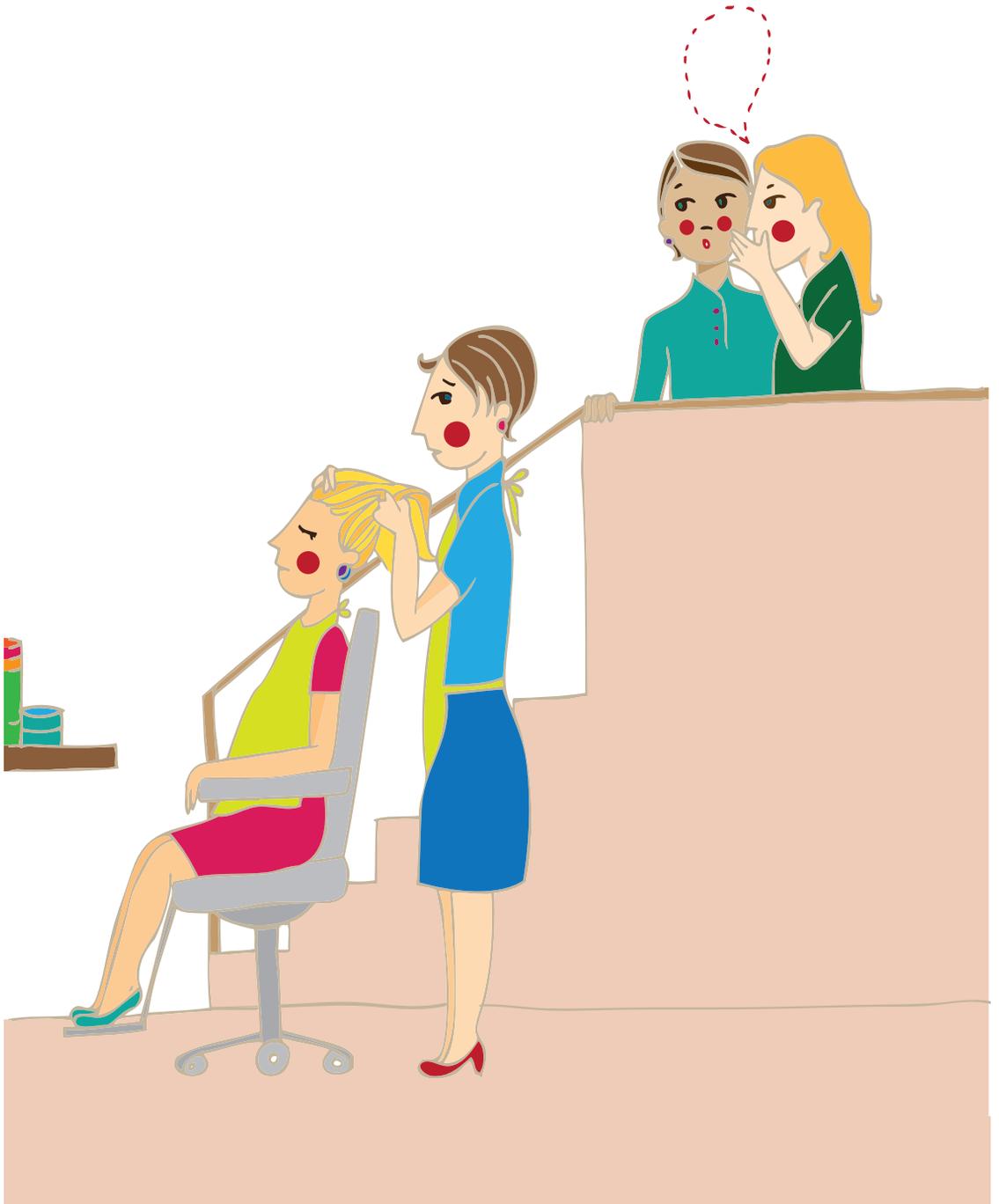
beleza e clínicas de estética, haverá a necessidade de:

- compreender o comportamento do outro;
- ser sensível à comunicação não verbal;
- ver, ouvir e sentir o que está sendo dito;
- ser autêntico, sem magoar o outro;
- manter debates abertos;
- elucidar e desenvolver ideias;
- compartilhar informações;
- usar dados reais como base para decisões;
- decidir consensualmente.

2.1 | BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

São problemas que interferem e dificultam a comunicação, chamados também de ruídos:





- diferenças de percepção (colaboradores com conhecimentos e experiências distintos costumam perceber a mesma comunicação de forma diferente);

- diferenças de linguagem (uso de palavras que possibilitam diferentes interpretações e de termos técnicos para pessoas leigas em determinados assuntos);

- reações emocionais (qualquer tipo de emoção que possa influenciar na maneira com que vamos compreender ou passar a mensagem);

- inconsistência na comunicação verbal e não-verbal (as mensagens são fortemente influenciadas por fatores não verbais como os movimentos do corpo, a postura, os gestos, as expressões faciais, o contato físico etc);

- desconfiança (a confiança na mensagem pode gerar credibilidade para o emissor).

2.2 | SUPERANDO AS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

- Superando as diferenças de percepção: faz-se necessário observar o ponto de vista do outro. Compreender a informação diminuirá a ambiguidade da mensagem.

- Superando as diferenças de linguagem: termos técnicos devem ser subs-

tituídos por uma linguagem simples e direta. As dúvidas devem ser solucionadas a partir da repetição dos principais tópicos da mensagem.

- Superando as reações emocionais: mudança no seu próprio comportamento e aceitação das reações emocionais como parte do processo de comunicação.

- Superando a inconsistência na comunicação verbal e não verbal: evite o envio de mensagens incorretas.

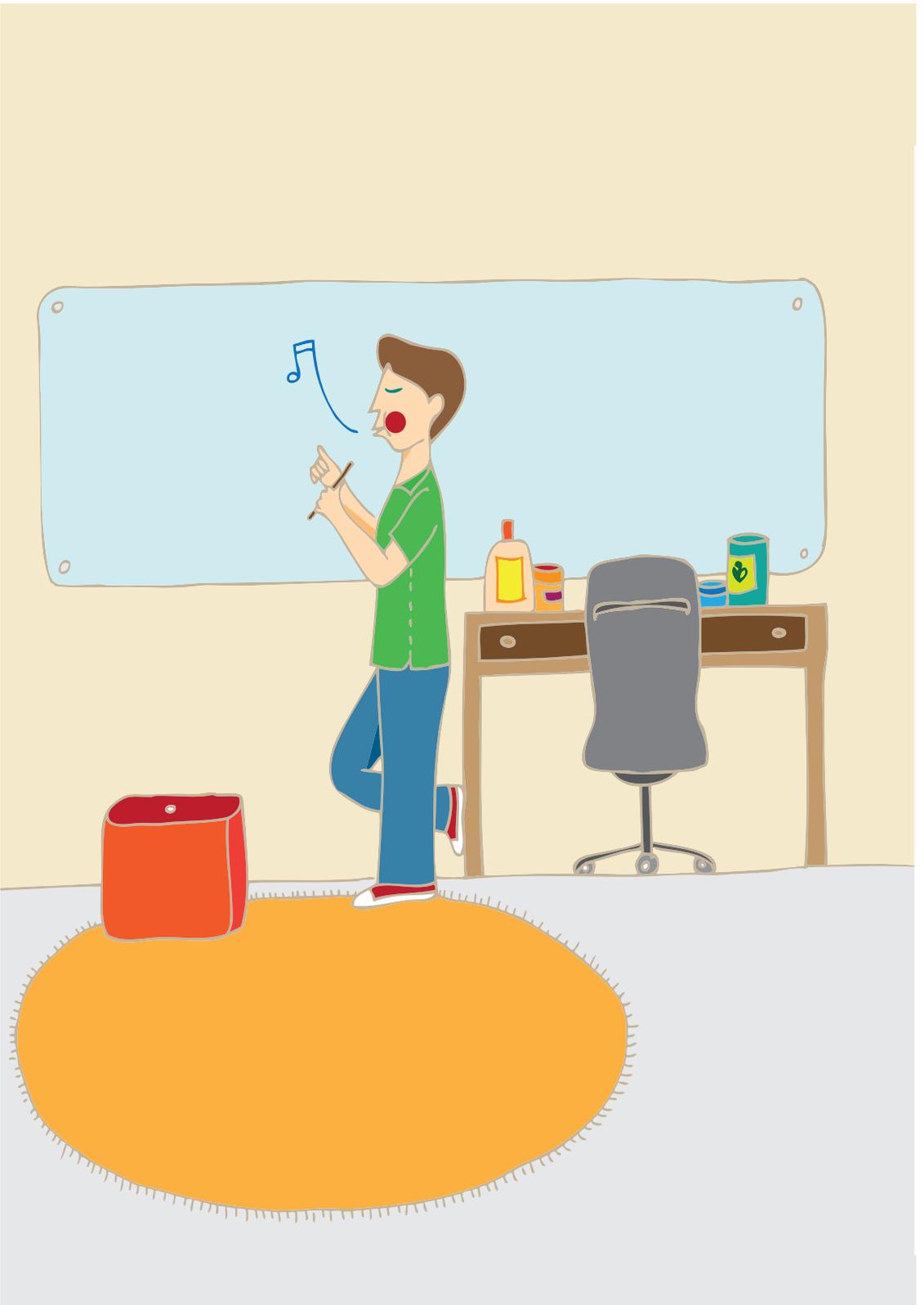
- Superando a desconfiança: use sempre a honestidade e as boas intenções.

LEMBRETE

A excelência na comunicação empresarial propicia:

- informação e compreensão para que as pessoas possam conduzir suas tarefas;

- atitudes que promovem motivação, cooperação e satisfação nos cargos.



3 | MOTIVAÇÃO E DESMONTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Motivação é a força ou impulso que leva o indivíduo a agir de forma específica. Anteriormente, a motivação no ambiente de trabalho era compreendida como a busca por dinheiro, recompensas salariais e materiais. Atualmente, este panorama mudou, pois o pagamento (ou recompensa salarial) não é o único fator de satisfação profissional, uma vez que as pessoas também são motivadas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Assim, a compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas. A teoria das relações humanas constatou a existência de algumas necessidades essenciais para o ser humano:

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

Relacionam-se com a sobrevivência e são consideradas vitais para o homem, exigindo uma satisfação periódica. As principais necessidades fisiológicas são alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos da natureza, e segurança física contra os perigos.

NECESSIDADES PSICOLÓGICAS

Aprendidas e adquiridas no decorrer da vida, representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades, uma vez que raramente são plenamente satisfeitas.

NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO

Produto da educação e da cultura, é o impulso de trabalhar o seu próprio potencial, de estar em contínuo desenvolvimento.

O acervo de teorias acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro



das empresas, uma vez que todo comportamento humano leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Neste sentido, Bergamini e Coda apud Tauffer e Coltre (2010) apontam a motivação como uma energia intrínseca ligada ao significado e à natureza do trabalho realizado. Já a satisfação é uma energia extrínseca ligada a aspectos como salários, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas etc. Estes são indicadores do nível de satisfação ou insatisfação (intrínsecos e extrínsecos).

3.1 | FATORES INTRÍNSECOS (PESSOAIS)

- Personalidade
- Aprendizagem
- Emoções
- Atitudes
- Percepção
- Valores

3.2 | FATORES EXTRÍNSECOS (AMBIENTAIS)

- Equipe
- Recompensas
- Confiança

- Normas
- Ambiente
- Processos

3.3 | CAUSAS DE DESMOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

- Falta de reconhecimento
 - Falta de respeito profissional e pessoal
 - Falta de treinamento
 - Críticas em excesso
 - Comunicação inadequada
 - Trabalho sob pressão excessiva
 - Desorganização da empresa
 - Falta de produtos
 - Promessas não cumpridas
 - Pouca valorização pessoal e profissional
 - Remuneração abaixo do mercado
 - Comportamentos empresariais não éticos com empregados ou consumidores
 - Ambiente de trabalho não atrativo
- EM SUMA...

- Quando o colaborador não sabe o que fazer, COMUNICA.

- Quando o colaborador não sabe como fazer, TREINA.

- Quando o colaborador não quer fazer, MOTIVA.

- Quando o colaborador está energizado e deseja participar, DÁ AUTONOMIA.

4 | ÉTICA, MORAL E ATITUDE

Silvano (2010) diz que a palavra ética vem do grego “ethos”, tendo seu correlato no latim “morale”, que significa modo de ser, conduta ou costumes, do ponto de vista do bem e do mal. Etimologicamente, ética e moral são palavras sinônimas. Desse modo, a ética e a moral se formam numa mesma realidade.

O mesmo autor acrescenta que ética é a forma do homem se comportar profissionalmente e em sociedade, enquanto a moral diz respeito ao conjunto de normas que regulam esse comportamento, adquiridas pela educação, pela tradição e pelo cotidiano. Neste caso, o moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação,

fácil aceitação, entusiasmo, colaboração e impulso em relação ao trabalho, geralmente paralela a uma diminuição dos problemas de supervisão e disciplina.

4.1 | ÉTICA PROFISSIONAL

De acordo com Pissurno (2008), ética profissional é o conjunto de normas de conduta que deverão ser postas em prática no exercício de qualquer profissão. Refere-se à ação reguladora da ética agindo no desempenho das profissões. Também estuda e regula o relacionamento do profissional com seus clientes, visando à dignidade humana e à construção do bem-estar no contexto sociocultural onde exerce sua profissão. Atinge todas as profissões. Quando falamos de ética profissional, estamos nos referindo ao caráter normativo e até jurídico que regulamenta determinadas profissões, a partir de estatutos e códigos específicos.

Assim, os bons resultados profissionais e empresariais devem provir de relações mo-





rais ou éticas com colaboradores, parceiros e clientes. Portanto, ter padrões éticos pode significar sucesso nos negócios, uma vez que nas relações de trabalho, hoje, não basta a empresa oferecer bons salários para ter bons colaboradores. É preciso oferecer qualidade de vida e padrões éticos.

Atitudes éticas

- Cumprir tarefas e promessas feitas.
- Falar com pessoas (e não delas).
- Saber ouvir.
- Admitir erros (não tentar escondê-los nem culpar outras pessoas).
- Não espalhar boatos e nem participar de intrigas.
- Não falar negativamente dos concorrentes.
- Não criticar uma pessoa na frente de outra.
- Defender os outros contra ataques injustos.
- Não fazer comentários depreciativos sobre pessoas ausentes.
- Assumir sua parte de responsabilidade pelos erros cometidos por seus colaboradores ou equipe.

- Ser autêntico (o que você diz deve corresponder ao que você pensa).

- Não se apropriar das ideias dos outros, nem aceitar créditos pelas realizações de terceiros (é preciso basear seu progresso em seu próprio desempenho).

- Comunicar-se de forma aberta, honesta e transparente.

- Inspirar confiança no ambiente de trabalho.

- Cooperar.

Colhemos as flores das sementes que fazemos germinar. Semeie, pois, flores do bem, flores da paz, flores do amor (Kira Gonçalves).





5 | LIDERANÇA

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente e serem melhores, facilitando a convivência no ambiente de trabalho e estabelecendo objetivos do bem comum.

Liderar significa possuir a capacidade e o discernimento para comandar pessoas. Vale salientar que os grandes líderes possuem a capacidade de construir relacionamentos saudáveis.

A liderança é um trabalho contínuo de comunicação e motivação de pessoas - portanto, também pode ser aprendido. Inclusive, a experiência demonstra a existência de líderes informais que defendem as normas e expectativas do grupo e mantêm controle

sobre o comportamento dos colegas.

5.1 | ESTILOS

Diz respeito ao comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Refere-se àquilo que o líder faz. Neste caso, há três estilos de liderança:

- **autoritário**

A ênfase é centrada no líder, que estabelece as diretrizes sem qualquer participação do grupo, determinando providências e técnicas para a execução das tarefas. Consequências: desmotivação da equipe, clima de desconfiança e baixa qualidade na realização de tarefas.

- **liberal**

Enfatiza os subordinados. Existe uma grande liberdade para as decisões grupais ou individuais, com uma participação mínima do líder. Consequências: pouco envolvimento da equipe, com-

petição entre os membros, ausência de responsabilização por erros, tendência para jogos de empurra.

- **democrático**

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo. O diálogo é estimulado pelo líder. O próprio grupo esboça providências e técnicas para a execução de tarefas. Consequências: equipe motivada, colaboradores autovalorizados, trabalho em conjunto e com autonomia dos membros, melhores resultados.

5.2 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS PARA O LÍDER DE SUCESSO

- Seus colaboradores possuem satisfação e sentem-se realizados em executar as tarefas solicitadas.

- Tem seguidores e não subordinados. Todos cumprem suas determinações, sem encará-las como ordens.

- Não comanda pelo medo, mas transmite segurança e confiança, inspirando lealdade. É confidente e deixa as pessoas à vontade para expor seus pontos de vista.

- Possui senso de justiça, não tomando decisões injustas. Seus atos são transparentes.

6 | DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

6.1 | CONCEITO DE EQUIPE

Segundo Pissurno (2008), equipe são duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo. Mas não basta que elas tenham o mesmo objetivo. É necessário também que dependam umas das outras para que o objetivo seja alcançado.

6.2 | DESENVOLVENDO O TRABALHO EM EQUIPE

Pesquisas discorrem que o trabalho em equipe tem efeito positivo tanto nos resultados organizacionais, como nos resultados de satisfação dos colaboradores. Kulisch e Banner (1993) ressaltam os benefícios existentes a partir da formação das equipes

de trabalho: melhoria do envolvimento e do desempenho, senso de responsabilidade e comprometimento com a empresa e os colegas de equipe.

Pode-se afirmar que o sucesso empresarial dos segmentos de salão de beleza e clínica de estética inclui um processo de seleção minucioso, bem como tomada de decisão descentralizada, valorização dos colaboradores, treinamento sistemático e compartilhamento de informações entre funcionários e gerência (Deslser, 2003; Nunes, 2002).

Sem dúvida, são os funcionários treinados e comprometidos que constituem a chave para a competitividade das empresas. Entretanto, quanto mais integrada for a equipe, mais as pessoas se sentirão à vontade para dialogar, dar e receber *feedback*. Portanto, a integração influencia positivamente no resultado da equipe.

Assim, para um trabalho em equipe, não basta juntar várias pessoas num mesmo









grupo e deixar os resultados por conta do acaso. De acordo com Marins (2010), algumas regras devem ser observadas para que o trabalho em conjunto torne-se produtivo e contribua para o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa:

- definir claramente metas e objetivos da equipe (todos os colaboradores necessitam saber qual o objetivo do trabalho a ser realizado, para que o esforço seja feito na mesma direção. Clareza na comunicação é essencial para se alcançar esse objetivo);
- estabelecer papéis (se os integrantes da equipe não sabem a função ou o papel a desempenhar, dificilmente poderão atingir o objetivo comum);
- aprender a lidar com conflitos (em uma equipe de trabalho, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. Os desafios são valorizar as diferenças, maximizar os pontos negativos e tornar os conflitos impulsionadores do crescimento e da produtividade);
- avaliar e monitorar resultados (é essencial que cada integrante saiba do seu desempenho - em que e como pode melhorar. Informações insuficientes podem jogar por água abaixo o trabalho de qualquer equipe. "Preocupar-se com a qualidade do trabalho em equipe é uma questão crucial para o sucesso da organização" (Marins, 2010).

6.3 | LIDANDO COM OS CONFLITOS

Conflito vem do latim *conflictus*, originário do verbo *confligo, confligere* (choque entre duas coisas, embate de pessoas que lutam entre si). Trata-se de uma situação existente em qualquer empresa, onde "o que se opõe, coopera, e da luta dos contrários deriva a mais bela harmonia" (Heráclito, 2010).

Assim, faz-se necessário reconhecer que o conflito existe e precisa ser enfrentado. Negá-lo impede o grupo de buscar uma solução. É preciso evitar os "deixa disso...", "isso não é admitido aqui...", "esqueçam as diferenças e vamos trabalhar...", "as pessoas gastam muito mais energia para esconder e camuflar o conflito, do que para enfrentá-lo e resolvê-lo, e ainda correm o risco de vê-lo se agravar com o passar do tempo" (Pissurno, 2008).

Diante de um conflito, podem ser observadas as seguintes posturas:

- **competição**

Na competição, satisfazem-se aos próprios interesses, sem preocupação com os outros. Não há cooperação.

- **evitação**

Fugir da situação a ser resolvida, sem buscar atender nem aos interesses de uma parte, nem de outra, pode provocar

raiva ou frustração. É desejável, no entanto, evitar resolver um conflito quando, por exemplo, uma das partes estiver muito alterada.

- **acomodação**

Na acomodação, busca-se o atendimento dos interesses do outro, em detrimento dos próprios.

- **conciliação**

Para conciliar, é preciso que os membros da equipe sejam “assertivos” e cooperativos, na tentativa de satisfazer à parte dos interesses de todos os envolvidos no conflito.

6.4 | BUSCANDO O CONSENSO

Considera-se a procura pelo entendimento entre os membros da equipe um dos aspectos fundamentais para a excelência nos serviços em salões de beleza e clínicas de estética, pois o exercício do diálogo e o estímulo à expressão abrem caminho para o respeito às diferenças pessoais e de pontos de vista. Os conflitos passam a ser uma grande oportunidade para praticar a busca do consenso. Neste sentido, deve-se evitar decidir por votação, pois o que se busca é o esgotamento das questões pelo consenso, sem que uma “instância superior” decida pelas pessoas em divergência (Galper, 2010).

6.5 | COMPORTAMENTOS NOCIVOS ÀS EQUIPES DE TRABALHO

- Autoritarismo e abuso de poder
- Insegurança
- Antagonismo entre os colaboradores
- Relutância dos colaboradores
- Devaneios e digressões
- Menosprezo a ideias
- Constante rejeição das atividades propostas
- Aceitação absoluta de opiniões
- Pressa em finalizar o trabalho/projeto
- Não utilizar metodologia adequada (ferramentas)

6.6 | DESAFIOS DA EQUIPE DE TRABALHO

De acordo com Rocha (2003), um grupo não se torna uma equipe naturalmente, por decurso de prazo. É preciso muito esforço e dedicação. Nos salões de beleza e clínicas de estética, uma equipe é considerada time quando passa do estágio em que se buscam apenas resultados financeiros, não existindo uma preocupação real com o bem-estar das pessoas, já que

“numa equipe deve haver sinergia e isso é muito mais do que a soma dos esforços individuais”.

Percebe-se que “decidir em grupo costuma ser mais demorado porque é preciso chegar a um ponto em que todos, ou pelo menos a maioria, concordem”, diz Luiz Carlos Barchechechen, coordenador de RH da Landis+Gyr, nova razão social da Siemens Metering, campeã da edição 2002 do Guia Exame das 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar. No entanto, depois que se chega a uma conclusão, implementar o que foi decidido é mais rápido e fácil do que nos casos em que as decisões vêm de cima para baixo.

Elas sabem das coisas: quando o assunto é trabalhar em equipe, as formigas dão uma aula de time. Elas vivem numa sociedade organizada e sabem exatamente o que fazer pelo bem comum. Detalhe: não precisam receber ordens para agir. Quando estão em ação, a sincronia entre as formigas é tão perfeita que elas parecem funcionar como células do mesmo corpo. São a prova viva de que a união tem tudo a ver com a força. Juntas são capazes de fazer o que não dariam conta de realizar se estivessem sozinhas.

Em salão de beleza e clínica de estética, trabalhar em equipe pode ser muito simples... Mas, também, muito complicado. Depende do ponto de vista e do esforço pessoal de cada um.

7 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GALPER, Judy. **A escola dinâmica do ensino moderno tem o que contar.** Disponível em: <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/jornal/materias>. Acesso em: 18/ago/2010.

MARINS, Marcos de Afonso. **Como trabalhar em equipe ou grupo.** Disponível em: <http://www.fundacaolamf.org.br>. Acesso em: 17/ago/2010.

PISSURNO, Dayse Layds Rodrigues. **Desenvolvimento de equipes:** guia do educador / Dayse Layds Rodrigues Pissurno; atualização do conteúdo Lacy de Oliveira Silva. Brasília: SEBRAE, 2008.

ROCHA, Elizângela Bispo. **Relações interpessoais:** uma análise empresarial e social. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/26749/1/relacoes-interpessoais>. Acesso em: 16/ago/2010.

ROCHA, Márcia. **Os desafios do trabalho em equipe.** In Revista Você S/A, jun 2003, p. 54 a 63. Disponível em: <http://progeal10.blogspot.com>. Acesso em: 18/ago/2010.

SANTOS, Valdeci Monteiro dos. **Aprendendo a trabalhar em equi-**

pe. Desafio 21: Gestão e Competitividade, n. 58, Recife, 1999. Disponível em: <http://www.redegestao.com.br/desafio21>. Acesso em: 17/ago/2010.

SILVANO, Thiago Firmino. **Moral e ética:** dois conceitos de uma mesma realidade. Disponível em: www.coladaweb.com. Acesso em: 17/ago/2010.

TAUFFER, Ronaldo; COLLTRE, Sandra Maria. **A contribuição dos fatores intrínsecos e extrínsecos da organização para o absenteísmo nos setores de produção de uma indústria.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca>. Acesso em: 17/ago/2010.

SEBRAE EM PERNAMBUCO

SEDE

Rua Tabaiaries, 360
Ilha do Retiro - Recife/PE
CEP 50750-230
Tel: (81) 2101.8400
Fax: (81) 2101.8505

UNIDADE DE NEGÓCIOS MATA SUL

Rua Vigário João Batista, 154
Centro - Cabo de Santo Agostinho/PE
CEP 54505-470
Tel: (81) 3518.2323

UNIDADE DE NEGÓCIOS AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL

Rua Adjair da Silva Casé, 277
Indianópolis - Caruaru/PE
CEP 55024-740
Tel: (81) 2103.8400

UNIDADE DE NEGÓCIOS AGRESTE MERIDIONAL

Rua Maurício de Nassau, 82
Centro - Garanhuns/PE
CEP 55293-100
Tel/Fax: (87) 3762.1752

UNIDADE DE NEGÓCIOS SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA

Praça Barão do Pajeú, 929
Centro - Serra Talhada/PE
CEP 56903-420
Tel/Fax: (87) 3831.2496

UNIDADE DE NEGÓCIOS SERTÃO DO ARARIPE

Rua Ver. José Santiago Bringel, 70
Centro - Araripina/PE
CEP 56280-000
Tel: (87) 3873.1708

UNIDADE DE NEGÓCIOS SERTÃO DO SÃO FRANCISCO

Av. 31 de Março, s/n
Centro de Convenções - Petrolina/PE
CEP 56300-000
Tel: (87) 2101.8900
Fax: (87) 2101.8912

