

Conflitos Organizacionais: Estudo de Caso em uma empresa do Segmento Automotivo localizada na Região Noroeste do Paraná

Vander Luiz da Silva 1 (Unespar/Campus de Campo Mourão/PR) vander-luiz@hotmail.com
Ana Paula Kozechen 2 (Unespar/Campus de Campo Mourão/PR) anapaulakozechen@hotmail.com
Camila Maria Uller 3 (Unespar/Campus de Campo Mourão/PR) camila_mila_uller@hotmail.com
Giovana Defendi de Oliveira 4 (Unespar/Campus de Campo Mourão/PR) gio_defendi@hotmail.com
Andressa Maria Corrêa 5 (Unespar/Campus de Campo Mourão/PR) and_mariah@hotmail.com

Resumo:

Os conflitos eram vistos pelas organizações como um fator prejudicial, resultante de convivências entre diferentes pessoas. Entretanto, atualmente, esses são considerados de suma importância para o crescimento e desenvolvimento de toda ou qualquer estrutura grupal, seja ela social, política ou organizacional. A pesquisa tem por objetivo tratar das perspectivas das pessoas em relação aos conflitos, bem como identificar as possíveis fontes de conflitos, em uma empresa do segmento automotivo localizada na região noroeste do Paraná. Quanto ao procedimento de aplicação do questionário, optou-se a trabalhar com 21 funcionários, de diferentes departamentos da empresa e características pessoais, como idade e formação, visando o enriquecimento da pesquisa. Os resultados obtidos foram satisfatórios. Dentre eles, destacam-se: a personalidade do indivíduo é o principal motivo de conflitos na empresa e, a maioria de seus funcionários possuem uma visão negativa de conflitos. Dessa forma, ressalta-se que, independente do porte ou tipo de organização, de maneira geral, em algum momento, os conflitos entre pessoas ou grupos de pessoas irão ocorrer.

Palavras chave: Estágio do processo de conflito, Estrutura grupal, Engenharia Organizacional.

Organizational Conflicts: a Case of Studies Company in a Automotive Sector located in the Northwest Region of Paraná

Abstract

Conflicts were seen by organizations as a detrimental factor, resulting from the familiarity between different people. However, currently, these are considered very important for the growth and development of any group structure, be it social, political or organizational. The research aims to address the perspectives of people in relation to conflicts, and identify possible sources of organizational conflicts in a company from the automotive sector, located in the northwestern region of Paraná. The research methodology is presented. About the application of the questionnaire procedure, we chose to work with 21 employees from different departments of the company and personal characteristics such as age and education, aiming to enrich the research. The results were satisfactory. Among them some important results are: the personality of the individual is the main reason for conflict in the company and most of the employees have a negative view of conflict. Thus, we emphasize that, regardless of the size or type of organization, in general, at some point, conflicts between people or groups of people will occur.

Key-words: Stage of the conflict process, Group structure, Organizational Engineering.

1. Introdução

No decorrer de muitos anos, os conflitos eram vistos pelas organizações como um fator prejudicial. Entretanto, com o crescimento dessas e a evolução das teorias organizacionais, o conceito de conflito ganhou um novo escopo, passando a ser analisado em diferentes perspectivas (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Conforme o homem foi se desenvolvendo, em termos de aspectos culturais e tecnológicos, os conflitos também sofreram mudanças, tanto na sua intensidade e magnitude, como no número de envolvidos (FERNANDES NETO, 2005).

Segundo Nascimento e El Sayed (2002), os conflitos são considerados elementos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento de toda e qualquer estrutura grupal, seja ela familiar, social, política ou organizacional.

Entre as áreas do conhecimento da Engenharia de Produção (EP), estabelecidas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008), a ocorrência de conflitos em organizações se enquadra na área da Engenharia Organizacional, a qual engloba a subárea Gestão Estratégica e Organizacional.

Esta pesquisa tem por objetivo tratar das perspectivas das pessoas em relação aos conflitos, bem como identificar as possíveis fontes de conflitos, em uma empresa do segmento automotivo localizada na região noroeste do Paraná.

O artigo está dividido em 6 seções. Primeiramente, a pesquisa é contextualizada e o seu objetivo é apresentado. Posteriormente, a Revisão de literatura é detalhada. Em seguida, o termo conflito é conceituado e, os tipos e estágios do processo de conflitos são descritos. Na quarta e quinta seção, respectivamente, apresentam-se a Metodologia e, os Resultados e discussão. Por fim, encontram-se as Considerações finais.

2. Revisão de literatura

A revisão de literatura focou-se na busca de trabalhos, sendo realizada no Portal *Capes* e sites especializados em pesquisas. As palavras-chave empregadas para tal busca foram: Conflitos; Conflitos Organizacionais; Tipos de Conflitos; Gestão de pessoas, entre outras.

Nascimento e Simões (2009) realizaram um estudo sobre conflitos interpessoais, em duas instituições públicas de ensino profissionalizante. A partir de tal estudo observaram que os conflitos, ao serem gerenciados de forma inadequada, podem afetar a qualidade da educação oferecida aos alunos, em ambas as instituições.

Agostini (2005) realizou um estudo de caso em um hospital de médio porte e, com base em entrevistas semiestruturadas, o autor constatou que os conflitos são frequentes entre equipes de enfermeiros, devido à deficiência na gestão, tanto por parte da enfermagem como da administração do hospital.

Pereira *et al.* (2009) levantou em seu trabalho um questionamento sobre as vantagens *versus* as desvantagens dos conflitos em organizações. Além disso, os autores apresentaram as possíveis fontes de conflitos, bem como as estratégias de tratamento, gerenciamento e resolução dos mesmos.

Fernandes Neto (2005) abordou em seu trabalho alguns procedimentos de gerenciamento de conflitos.

Assim, de maneira geral, a Revisão de literatura contribuiu para com o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que proporcionou uma visão mais ampla sobre o tema proposto, neste caso, os conflitos organizacionais.

3. Conflitos

Segundo Petruzella (2014), os conflitos surgem em meio à convivência de diferentes pessoas ou grupos de pessoas. Para Fernandes Neto (2005), os conflitos estão inseridos na vida pessoal e profissional dos seres humanos.

Robbins (2005, p. 326) define conflito como: “... Processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, alguma coisa que a primeira considera importante”. Para Jones e George (2008), conflito é a discórdia entre indivíduos ou grupos de indivíduos, decorrente de objetivos, interesses ou valores distintos.

Segundo Hampton (1990), o termo conflito é utilizado para representar competência, oposição, incompatibilidade, desarmonia, discórdia, luta e discussão.

3.1 Tipos de conflitos

Nas organizações, as pessoas podem se deparar com conflitos do tipo intrapessoal; interpessoal; intergrupar ou interorganizacional (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999).

a) Conflito intrapessoal: é aquele que ocorre no plano mental do indivíduo, decorrente de dúvidas, frustrações, entre outros. Este pode ser tanto interno como latente (TUDE; MELLO; VASCONCELOS, 2012);

b) Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre os membros de uma organização, devido às diferenças de objetivos ou valores (JONES; GEORGE, 2008). Para Newstrom (2008), esse tipo de conflito ocasiona um problema sério às pessoas, uma vez que afeta profundamente suas emoções;

c) Conflito intergrupar: é aquele que ocorre em ambientes organizacionais e envolve fatores substantivos e/ou emocionais. O conflito entre grupos é muito comum e pode dificultar a coordenação e integração das atividades a serem desenvolvidas (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999);

d) Conflito interorganizacional: é aquele que ocorre entre as organizações. Esse conflito surge quando os gerentes de uma determinada organização percebem que outra organização não está se portando, eticamente, como deveria, ameaçando o bem estar dos grupos de *stakeholders* (JONES; GEORGE, 2008).

3.2 Conflitos funcionais e disfuncionais

Oliveira (2006) define conflitos funcionais e disfuncionais da seguinte forma:

a) Funcionais: são aqueles que atuam de forma construtiva, apoiando os objetivos de um grupo e favorecendo seu desempenho;

b) Disfuncionais: são vistos como obstáculos para o desempenho de grupos.

3.3 Estágios do processo de conflito

O processo de conflito é construído a partir de uma série de episódios que funcionam como um evento provocador (WALTON, 1972). Este processo é dividido em 5 estágios, sendo eles: Oposição potencial ou incompatibilidade; Cognição e personalização; Intenções; Comportamento e; Consequências (ROBBINS, 2005).

3.3.1 Oposição potencial ou incompatibilidade

Segundo Oliveira (2006), existe condições que possibilitam o surgimento de conflitos. Essas condições são divididas em comunicação (refere-se à troca insuficiente de informações) e estrutura (refere-se as diferentes metas que os grupos dentro de uma organização possuem).

Guerra (2008) define uma terceira condição, sendo ela as condições de variáveis pessoais (referem-se ao conjunto de valores e características de personalidade de cada indivíduo, as quais são responsáveis pela forma de perceber, agir e reagir de cada um).

3.3.2 Cognição e personalização

De acordo Quinn *et al.* (2012), neste estágio, as pessoas tornam-se cognitivamente e emocionalmente cientes de suas diferenças. Ainda conforme o autor, um indivíduo pode atribuir atos intencionais e injustificáveis a outro, expressando suas emoções, em forma de raiva, hostilidade, frustração, ansiedade e dor.

3.3.3 Intenções

É caracterizada pela intenção/decisão que as pessoas apresentam, de acordo com a maneira que irão atuar no processo de conflito, ou seja, quando se deparam a determinadas situações, as pessoas passam a agir maneiras distintas (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Robbins (2007), é necessário inferir nas intenções de um indivíduo, pois somente assim, será possível lidar com seu comportamento. O autor ainda ressalta que muitos conflitos são provocados, simplesmente, porque uma das partes de um grupo de pessoas infere nas intenções da outra.

Cinco intenções são identificadas para a administração de um conflito. São elas: Competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder (ROBBINS, 2007).

3.3.4 Comportamento

O comportamento se refere à tentativa de aperfeiçoar as intenções de cada uma das partes conflitantes (OLIVEIRA, 2006). O estágio do comportamento abrange as declarações, ações e reações dos indivíduos envolvidos no conflito (ROBBINS, 2005).

Adler e Towne (2002, apud CAVALCANTI, 2006), dividem os comportamentos das pessoas, perante o conflito, nos seguintes níveis: assertivo, indireto, agressivo passivo, agressivo direto e não assertivo. Sendo assim, a Figura 1 apresenta as principais técnicas de resolução de conflitos, utilizadas no controle de tais níveis de conflito.

Técnicas de Resolução de Conflitos	
Resolução de problemas	Encontro entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem cooperação entre as partes conflitantes
Expansão de recursos	Como um conflito é causado pela escassez de um recurso (dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho), a expansão desse recurso pode criar uma solução
Não enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamentos em relações humanas, para alterar atitudes que causam conflitos
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc

Fonte: Robbins (2005)

Figura 1 – Técnicas de resolução e estímulo de conflitos

3.3.5 Consequências

As consequências auxiliam na avaliação funcional ou disfuncional do conflito. Essas demonstram o resultado do processo de conflito, sendo considerando o impacto no tempo e nas partes envolvidas (VARGAS, 2010).

Segundo Oliveira (2006), as consequências de um conflito podem ser funcionais (consistem em conflitos construtivos que podem melhorar a qualidade das decisões, estimular a inovação e a criatividade e, incentivar o interesse e a curiosidade dos membros de um grupo) ou disfuncionais (consistem na redução da eficácia dos grupos, além de causar carência de comunicação e redução de harmonia entre esses grupos).

Nascimento e El Sayed (2002) relata que independente do tipo de conflito, seja ele positivo ou negativo ambos são úteis às organizações. Ainda conforme os autores, lidar com o conflito implica em trabalhar com diferentes grupos e buscar terminar com alguns estereótipos, presentes em uma organização.

4. Metodologia

O método utilizado para o desenvolvimento do tema proposto foi o qualitativo. A pesquisa classifica-se quanto aos fins, como descritiva, pois são detalhadas as características pessoais dos indivíduos envolvidos no estudo. Quanto aos meios, classifica-se como virtual e bibliográfica, pois foram consultados sites especializados, livros, teses e dissertações e, revistas.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa do segmento automotivo, localizada na região noroeste do Paraná.

Com o intuito de se familiarizar com o ambiente da empresa, foram realizadas breves observações. Posteriormente, aplicou-se um mesmo questionário a 21 funcionários, de diferentes departamentos, como administrativo e finanças, vendas, peças, oficina e, funilaria.

O questionário empregado na pesquisa está representado na Figura 2.

INFORMAÇÕES PESSOAIS	INFORMAÇÕES SOBRE OS CONFLITOS NA EMPRESA
1. SEXO () M () F	1. No ambiente de trabalho você já entrou em conflito com alguém? () Sim () Não, Se sim:
2. FAIXA ETÁRIA () Entre 16 e 25 anos () Entre 26 e 34 anos () Entre 35 e 46 anos () Entre 47 e 65 anos	- Com que frequência ocorrem os conflitos? () Sempre () As vezes
3. FORMAÇÃO () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior	- O conflito ocorreu com: () Colega () Chefia () Subordinado
4. TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA () menos de 1 ano () de 1 a 3 anos () de 3 a 5 anos () de 5 a 8 anos () acima de 8 anos	2. Na sua opinião, os principais motivos de conflitos são: () Tarefas mal desenvolvidas () Exigências abusivas () Personalidade do indivíduo () Geração ou discussão de ideias () Outros _____
	3. Conflito para você é: () Bom () Ruim () Ambos () Não sabe

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Figura 2 – Modelo de questionário aplicado na empresa

Ao término da aplicação dos questionários, os dados obtidos foram organizados e analisados. A partir dos mesmos, esboçou-se gráficos de pareto e setores, expostos na quinta seção do artigo.

5. Resultados e discussão

O estudo foi realizado em uma empresa de médio porte, localizada na região noroeste do Paraná. A empresa está dividida, hierarquicamente, por departamentos, como mostra a Figura 3.

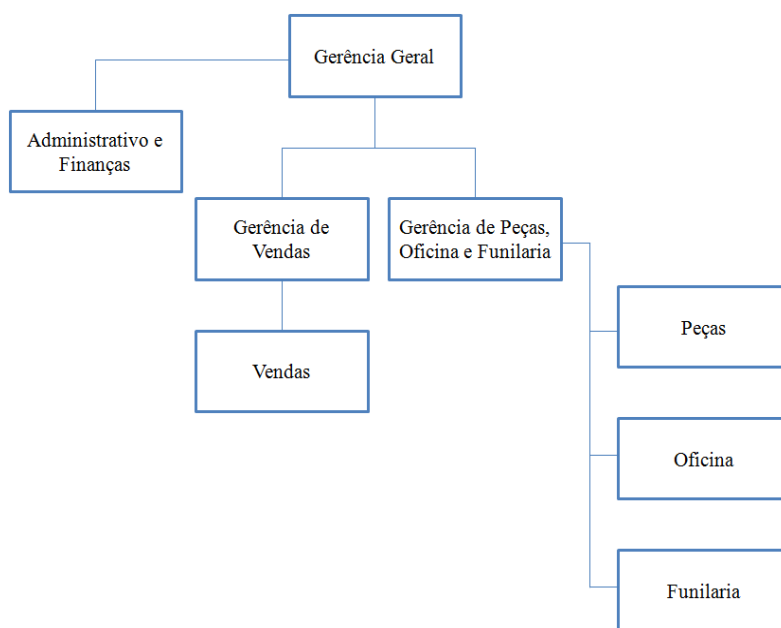


Figura 3 – Representação dos departamentos de uma empresa do segmento automotivo

Os departamentos apresentados na Figura 3 estão detalhados abaixo:

- a) Gerência Geral: são tomadas decisões estratégicas da empresa, bem como supervisões gerenciais.
- b) Administrativo e Finanças: são executadas inúmeras atividades, como cadastros de veículos, faturamentos de compras, entre outras;
- c) Gerência de Vendas: é responsável por liderar todos os vendedores e supervisioná-los;
- d) Vendas: a empresa possui uma infinidade de modelos e cores de veículos novos e seminovos. Assim, o papel dos vendedores é convencer os clientes a adquirir tais produtos;
- e) Gerência de Peças, Oficina e Funilaria: são supervisionados os demais departamentos descritos a seguir;
- f) Peças: caso o cliente apresente problemas relacionados ao mau funcionamento de peças dos veículos, o mesmo pode comprá-las no balcão de peças da empresa. Essas peças são originais, oriundas da fábrica;
- g) Oficina: são feitas revisões em veículos novos (10.000 km, 20.000 km, entre outras), trocas de óleo, consertos em geral e, alinhamento e balanceamento de rodas;
- h) Funilaria: são realizadas substituições de peças danificadas por peças novas, desamasse das latarias de veículos e pinturas em geral.

Atualmente, a empresa emprega 60 funcionários. Desses, foram escolhidos de maneira aleatória 21 deles, distribuídos entre os departamentos da empresa.

A Figura 4 apresenta as faixas etárias dos envolvidos na pesquisa.

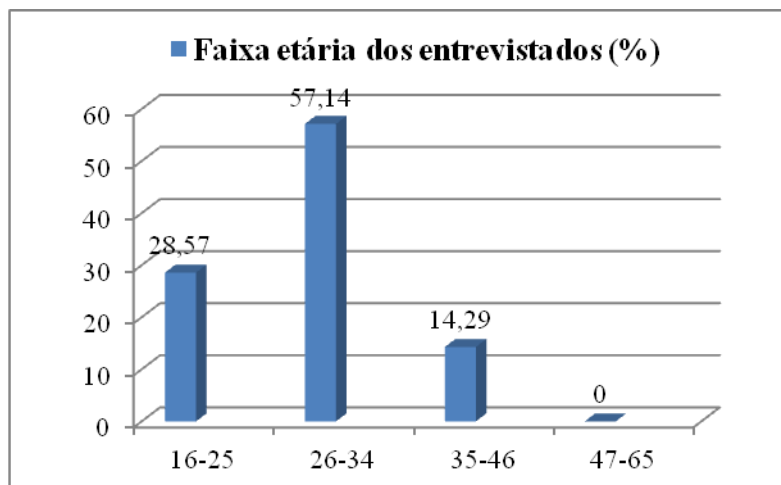


Figura 4 – Relação das faixas etárias dos entrevistados

A partir da figura 4 nota-se que a maior parcela dos entrevistados é adulta, com idade entre 26 e 46 anos (71,43%), sucedendo os jovens, de 16 a 25 anos (28,57%).

Dos entrevistados, 57,1% são do sexo masculino e 42,9% feminino.

Ao serem questionados sobre conflitos, 95,24% dos entrevistados admitem que, pelo uma vez, já foram protagonistas de conflitos nas dependências da empresa.

Quanto às perspectivas das pessoas em relação aos conflitos, levantou-se um questionamento sobre a representação de conflitos para as mesmas. O resultado obtido está exposto na Figura 5.

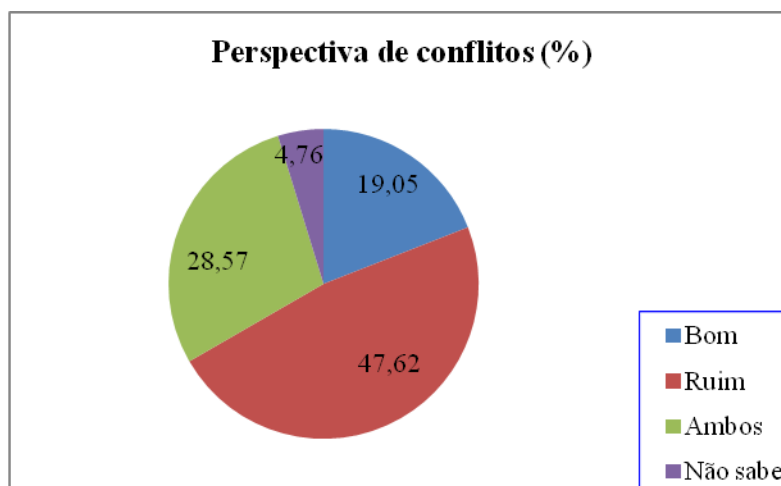


Figura 5 – Perspectiva dos entrevistados em relação aos conflitos

Os conflitos são vistos pelas pessoas de diversas maneiras. Neste caso, para maioria dos entrevistados a incidência de conflitos nas empresas é ruim (47,62%), uma vez que implicam em discórdias, comprometendo a convivência entre diferentes pessoas. Entretanto, em menor percentagem, houveram-se perspectivas positivas em relação aos conflitos, ou seja, realmente são bons às empresas (19,05%). Além disso, na opinião de alguns dos entrevistados (28,57%), os conflitos possuem dois lados, tanto positivo (bom), como negativo (ruim). Já os demais entrevistados (4,76%) não souberam responder tal questionamento.

Em relação à identificação de fontes de conflitos, a Figura 6 descreve as principais citadas pelos entrevistados.

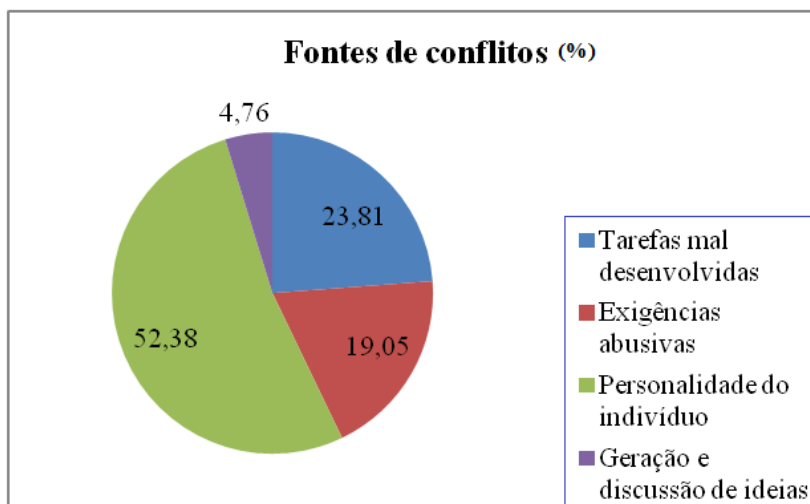


Figura 6 – Principais fontes de conflitos de acordo com a opinião dos entrevistados

Segundo os entrevistados, a personalidade do indivíduo (52,38%) é a principal fonte de conflitos. Para eles, a convivência com os demais colegas de trabalho é um grande desafio, uma vez que, alegam ter enfrentado conflitos apenas com os colegas e não chefes e/ou subordinados.

As tarefas mal desenvolvidas (23,81%) é outro importante fator que implica em conflitos. Neste caso, uma ou mais pessoas terão que finalizar toda ou qualquer tarefa que está de certa forma incompleta. Assim, com as perdas de tempo e estresses, geram-se conflitos.

Em seguida, apresentam-se as exigências abusivas (19,05%). Essas se referem ao elevado número de atividades e/ou tarefas que são encaminhadas à uma única pessoa.

Como outra fonte de conflitos, a geração e discussão de ideias (4,76%) foi a menos apontada pelos entrevistados. Isto ocorre devido, a empresa não possuir o hábito de gerar novas ideias.

6. Considerações finais

Com base nas pesquisas realizadas, ressalta-se que, independente do porte ou tipo de organização, de maneira geral, em algum momento, os conflitos entre pessoas ou grupos de pessoas irão ocorrer.

É notório que cada pessoa possui uma determinada perspectiva de conflito. Dessa forma, visando enriquecer a pesquisa é de suma importância selecionar pessoas de diferentes faixas etárias, formação, regiões do país, entre outras, já que tais características podem influenciar no comportamento das pessoas.

Os conflitos estão presentes nas organizações e se manifestam a partir de diversas fontes. Neste estudo, as principais fontes identificadas na empresa foram: personalidade do indivíduo; tarefas mal desenvolvidas; exigências abusivas e; geração e discussão de ideias. Além disso, os conflitos são vistos, pela maioria das pessoas, como sendo um fator negativo, ou seja, prejudicial aos envolvidos.

A partir do estudo observou-se que um dos problemas atuais da empresa é a constante contratação de funcionários. Esta prática exige que os funcionários passem a conviver sempre com novos indivíduos. Assim, em meio há tantas personalidades, geram-se conflitos.

A pesquisa é de certa forma simples, pois envolveu uma pequena parcela de pessoas, em uma empresa de médio porte. Porém, assume aplicabilidade e viabilidade em maiores proporções, uma vez que a identificação de fontes de conflitos, por exemplo, contribui no processo de resolução dos mesmos.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ABEPRO). *Áreas e Subáreas de Engenharia de Produção*, 2008.

AGOSTINI, R. *O conflito como fenômeno organizacional: Identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público*, 2005. 108 f. Conclusão de curso (Pós Graduação em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto/SP.

CAVALCANTI, A. C. R. *O Gestor e seu papel na gestão de conflitos: Um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, 2006.

FERNANDES NETO, A. F. *Gestão de conflitos*. *THESIS*. São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2005.

GUERRA, S. T. *O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar*. 2008. 96 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

HAMPTON, D. R. *Conflito, Mudança e Desenvolvimento* In: ____ *Administração: Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw- Hill, 1990.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. *Administração Contemporânea*. 4 ed. Porte Alegre: McGraw- Hill, 2008.

_____; **SIMÕES, J. M.** *Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ*. *REGE*. São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, 2011.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. *Administração de conflitos*. Em: *Capital humano*. Curitiba: Bom Jesus, 2002.

NEWSTROM, J. W. *Comportamento Interpessoal*. In: *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: McGraw- Hill.

OLIVEIRA, A. C. F. *Conflitos*. Rio Grande do Norte: UFRN, 2008.

OLIVEIRA, J. M. *Gestão de conflitos organizacionais*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

PEREIRA, A. L.; GUELBERT, M.; SEHABER, M. A. R.; BELONI, B. M.; SANTOS, E. M. *Análise de conflitos organizacionais: Características, estilos e estratégias*. In: V ENCONTRO PARANAENSE DE PESQUISA E EXTENSÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS e VIII SEMINÁRIO DE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL. 2009. Cascavel. *Anais...* Cascavel: 2009.

PETRUZELLA, F. *Novas medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

QUINN, R. et al. *Criar e sustentar o compromisso e a coesão*. In: ____ *Competências Gerenciais*. Tradução Roberto Sócio de Almeida. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007. p. 275.

SCHERMERHORN JÚNIOR, J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TUDE, J. M.; MELLO, L. M.; VASCONCELOS, Y. *Educação orçamentária: organizando o processo orçamentário*. In: ____ *Captação de recursos para projetos*. Curitiba: IESDE, 2012. p. 237.

VARGAS, M. C. F. *Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros*. 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação em Saúde) - Universidade aberta, Lisboa, 2010.

WALTON, R. E. *Pacificação Interpessoal: Confrontações e consultoria de uma terceira parte*. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.