



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Clécio Camargo da Silva Salgado

GESTÃO DE PESSOAS PARA CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Pindamonhangaba – SP

2017



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Clécio Camargo da Silva Salgado

GESTÃO DE PESSOAS PARA CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Artigo científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Graduação do Curso de Engenharia de Produção da Fundação Universitária Vida Cristã.

Orientadora: Prof. Ma. Thalita Láua Reis

Pindamonhangaba – SP

2017

Salgado, Clécio Camargo da Silva
Gestão de pessoas para conflitos organizacionais / Clécio Camargo da Silva Salgado
Pindamonhangaba-SP: FUNVIC Fundação Universitária Vida Cristã, 2017.
25f.

Artigo Científico (Graduação em Engenharia de Produção) FUNVIC-SP.
Orientadora: Prof. Ma. Thalita Lúcia Reis.

I Gestão. 2 Engenharia. 3 Características pessoais. 4 Conflitos.
I Gestão de pessoas para conflitos organizacionais
II Clécio Camargo da Silva Salgado.



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Clécio Camargo da Silva Salgado

GESTÃO DE PESSOAS PARA CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Artigo científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Graduação do Curso de Engenharia de Produção da Fundação Universitária Vida Cristã.

Data: 31/05/2017

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Thalita Láua Reis _____ FUNVIC

Assinatura _____

Prof. Alessandra Maria Nerozi Aguiar _____ FUNVIC

Assinatura _____

Prof. Rodrigo Ramos de Oliveira _____ FUNVIC

Assinatura _____

GESTÃO DE PESSOAS PARA CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Clécio Camargo da Silva Salgado

FUNVIC – Engenharia de Produção

e-mail: clecio.end@hotmail.com

Estrada Radialista Persy Lacerda, 1000 - Pinhão do Borba, Pindamonhangaba - SP, 12422-970

ABSTRACT

The companies work through their employees, in which there are people and thus there are divergent opinions, which are not always simply overcome. In this sense, the topic of this article was the management of people to solve organizational conflicts. The objective of the general understanding of conflict management strategies that can be applied within an organization. Specifically, it proposed to understanding the relationship between people management and organizational conflicts, seeking to determine roles; in addition to conceptualize conflict, with intervention strategies. Through literature review found himself as a result of the understanding that people management has the potential to prepare and develop negotiation skills with the leaders and managers enabling them to manage in a better way conflicts. It is also understood that the conflicts are involved the personal views of the parties, which requires the negotiators strategies to finding the most appropriate solution. As most appropriate solution was identified integrative mediation. It was concluded that organizations need to be aware of the different points within your environment, and this is done by leaders and managers should therefore be able to intervene in conflict situations to prevent damage.

Keywords: Personal characteristics of employees. Organizations Conflicts. People management.

1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados e a consequente competitividade, fez com que as empresas enfrentassem uma necessidade constante de inovação. Segundo McIntyre (2007), as

inovações são necessárias tanto ao nível de novos produtos até novas formas de produzir, de entregar, de administrar. O trabalho com equipes dentro das organizações, nesse contexto, oferece às organizações potenciais competitivos, entretanto, as equipes são compostas de membros com funções diferentes, o que se torna um desafio a toda e qualquer gestão.

Observa-se a necessidade de mudança nos modelos de gestão empresarial e comportamental, principalmente em função dos inúmeros conflitos existentes dentro do ambiente organizacional. Faz-se necessários novos perfis, para conduzir a organização, maior capacitação para obtenção dos resultados satisfatórios, principalmente para que se mantenha a capacidade competitiva e a satisfação dos clientes. A partir dessa realidade o problema a ser investigado no presente artigo procura responder à seguinte questão: Como a Gestão de Pessoas pode intervir em um conflito organizacional?

Mostra-se evidente, de acordo com Chiavenato (2015), que nos dias atuais ainda existam empresas que negligenciam a gestão de pessoas, os métodos de condução de equipes, principalmente em situações de conflito, o que impacta diretamente os resultados que se pode alcançar. Compreende-se como sendo necessário encontrar o motivo que causa tanta resistência a novos métodos, bem como descobrir meios para superá-los. Para isso será feito um estudo para compreender a evolução das formas de gestão que favorecem ou complicam a solução de conflitos ao longo do tempo. Nesse contexto serão considerados o trabalhador e o gestor, apresentando as possíveis estratégias para solução de impasses dentro do ambiente de trabalho.

O objetivo geral consiste na compreensão das estratégias de gestão de conflitos dentro da organização. Especificamente propõe-se: (1) compreender a relação gestão de pessoas e conflitos organizacionais determinando papéis e (2) conceituar conflitos, apresentando estratégias.

2. METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão bibliográfica permitindo a construção de um conhecimento mais aprofundado que contribua para a prática profissional.

Conforme Silva (2001) a pesquisa pode ser classificada como pesquisa básica, pois objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais; qualitativa, por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A

interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

O ambiente natural Foi a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O desenvolvimento apresenta-se de forma descritiva, tendo a análise de dados como foco principal de abordagem.

Mostra-se exploratória, pois segundo Silva (2001), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Assume, em geral, a forma de pesquisas bibliográficas, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

3. GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

A função da gestão de pessoas nas empresas, segundo Santos & Wagner (2013) centra-se na administração de recursos humanos (ARH), por meio de técnicas, instrumentos e modelos que proporcionam o desenho funcionalista que se molda perfeitamente aos anseios da organização em que se aplica. Fundamenta-se em campo teórico e prática social baseada em uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos dentro das organizações, assim, ocupa-se de todas as atividades correlatas ao desenvolvimento das pessoas dentro das empresas.

De acordo com Guimarães (2007), as pessoas que formam as organizações precisam interagir durante um intervalo de tempo para atingir determinados objetivos. Sem a gestão das pessoas o processo de interação seria difícil, se não, impossível, para se obter o êxito desejado. Para que um grupo se torne uma equipe coesa e eficiente é necessário desenvolver um senso de comprometimento e compartilhá-lo entre os pares. Somente pela integração pode-se construir uma identidade e manter a sinergia entre os membros de um grupo para que sejam realizados os propósitos organizacionais. Esse processo não acontece sem percalços, enfrenta conflitos que necessitam ser superados, justificando assim a atuação da Gestão de Pessoas dentro da organização.

Ainda falando das pessoas, cabe apresentar que dentro de uma organização, encontram-se influências diretas das características pessoais dos profissionais que a formam. Ferreira *et al.* (2013) apresenta considerações relevantes sobre cada geração (Quadro 1), onde

ressalta que na mediação de conflitos, o encontro do equilíbrio passa pelo conhecimento adequado das limitações de cada geração. Salienta inclusive, que no mercado atual, as empresas trabalham com várias gerações convivendo entre si, o que invariavelmente, gera conflitos.

Geração	Z	X	Y	Baby boomers
Nascidos em	1994-2010	1982-1993	1965-1961	1945-1964
Valores essenciais e atributos	Know-how técnico, conectados globalmente, flexíveis, tolerantes com relação a culturas diferentes	Realismo, segurança, diversidade, moralidade, espírito competitivo, buscam atenção	Ceticismo, diversão, informalidade, equilíbrio, educação, pragmatismo, adaptáveis, lealdade ao gerente	Otimismo, envolvimento, contrários à guerra, direitos iguais, ética profissional
O que pensam sobre educação	Não vale a pena	Um gasto	Maneira de subir	Um direito Nato
Comunicação	Mídia social, smartphones, mensagens de texto, completa transparência	Mídia social, smartphones, mensagens de texto	Telefones celulares	Telefones fixos
Estilo de gestão	Colaboração	Colaboração	Autonomia	Comando e controle
Treinamento	Treinaram a si mesmos	Aprendizado contínuo	O treinamento gera lealdade	Se os treinarmos eles irão embora
Mudança de emprego	Natural e nenhuma lealdade	É uma rotina	É necessário	Faz com que você fique para trás
Metas da carreira	Trabalhe para si mesmo	Construa múltiplas carreiras	Construa uma carreira portátil	Construa uma carreira única
Tempo médio de permanência em cada emprego	Informações não disponíveis	Dois anos	Cinco anos	sete anos

Quadro1-Gerações que interagem dentro do ambiente organizacional

Fonte: Adaptado de Silva (2016, p.03)

As empresas, conforme expõe Neto (2005) precisa estar apta a gerenciar os conflitos entre seu pessoal, pois contratempos e divergências são constantes dentro do ambiente produtivo. A incapacidade de gerir conflitos organizacionais afeta diretamente a participação no mercado, podendo reduzi-la; a obsolescência por não desenvolver novos produtos; afetar negativamente sua imagem perante o público-alvo; prejudicar a produtividade em razão de um clima organizacional desagradável aos colaboradores afetando o comprometimento destes.

Considerando as diversas gerações que interagem dentro de uma organização, Chiuzi, et al (2011) explica que as diferentes características dos profissionais influenciam nas condições para se conseguir êxito, salientando também essa dificuldade dentro das situações conflituosas.

Assim, a geração x teve como maior desafio a superação dos conflitos econômicos ocorridos entre os anos de 1970 e 1980, sendo filhos de pais que trabalharam em excesso em detrimento da família e, por isso buscam equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar. Experimentaram o aumento do número de divórcios. Aparentemente, os integrantes da geração x não querem viver o mesmo tipo de vida que seus pais Chiuzi, et al (2011).

A geração y já é uma geração que declara desejar ter uma carreira de sucesso, mas ponderam que tal empenho ao trabalho deve respeitar limites estabelecidos (não vão sacrificar a vida familiar). Busca organizações mais flexíveis capazes de incorporar o tempo destinado à vida familiar proporcionalmente ao nível de exigência de seu trabalho Chiuzi, et al (2011).

Entendem que, cedo ou tarde, serão demitidos e utilizam suas carreiras como fonte para seu desenvolvimento, não nutrido tanto compromisso às empresas que atuam. Esses profissionais ressaltam o aspecto de impaciência, fidelidade a projetos, detrimento da organização empregadora. Esses profissionais também prezam pela informalidade e contatos mais íntimos sem consideração a *status* hierárquicos historicamente construídos Chiuzi, et al (2011).

Sobre a geração z, Ferreira *et al.* (2013) expõe que as características ainda não estão plenamente definidas, esta geração ainda está se formando. Essa geração parece ser uma continuação da geração y. Está se desenhando um perfil que aparentemente valoriza e respeita mais as questões ambientais, que não estava dentro do foco da geração y.

Pode-se, entretanto compreender que os conflitos dentro das organizações relacionam-se às gerações, sobretudo, pela maneira como experimentaram a vida em sociedade. Os mais

jovens, a geração y e a geração z, com a tecnologia advinda da internet e recentemente pelas redes sociais, estabeleceram a mais rápida cultura que se tem registro (Ferreira *et al.*, 2013).

Por causa da internet, os mais jovens têm maior facilidade de incorporar tecnologia em seu dia a dia, desenvolveu capacidade de realizar múltiplas tarefas, são entusiasmados em estabelecer uma rede de contatos e possuem facilidade de trabalhar de forma colaborativa, são engajados na defesa de causas sociais e adeptos à liberdade de criação, contudo, possuem a impaciência para esperar o desenvolvimento de carreiras profissionais lineares, têm aversão à rotina, estão muito preocupados com a qualidade de vida e buscam rápida ascensão financeira (Ferreira *et al.*, 2013).

Para melhor compreender como essa relação dentro das empresas são propensas ao conflito, e por isso relevantes à gestão de pessoas, resumiu-se com base no exposto por Agostini (2005), as teorias administrativas da forma em que foram evoluindo, conforme mostrado na Quadro2:

Época	Formas de gerir as pessoas nos conflitos organizacionais
Abordagem clássica. Administração científica. (1860-1914)	Foco em aumentar a eficiência e competência das organizações. Racionalização do trabalho. Pagar salários melhores e reduzir custos de produção. Padronização. Metas. Organização. Coordenação. Controle. Treinamento para que as regras sejam cumpridas. Desconsideração do operário como ser pensante. Supervisão acirrada. Divisão do trabalho. Especialização em uma tarefa específica. Tudo se resolvia com a compensação salarial e material. Não reconhecia o conflito entre o homem e a empresa.
Escola das Relações Humanas. (1940-1950)	Consideração dos fatores que influenciavam as pessoas dentro da organização. Abordagem das normas e expectativas sociais e grupais. Reconhecimento das organizações informais dentro das organizações formais. Homem social. Aspectos amplamente abordados nessa fase foi a necessidade de reconhecimento, de aprovação social, de participação de grupos como forma motivacional do trabalhador. A compensação salarial passou a ser secundária. Ainda prevalece a padronização como regra, mas agora são os profissionais que a adotam como forma de se proteger dos empregadores. Há nessa etapa ainda a negação do conflito.
Teoria Neoclássica (Década de 1950)	A administração torna-se essencial a todo esforço coletivo. Foco na cooperação que surge da coordenação administrativa das atividades. Processos de centralização e descentralização tornam-se importantes. Distribui-se a autoridade. Estimula-se a delegação de responsabilidade. A integração entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos empregados favorecia a redução dos conflitos.
Teoria burocrática (Década de 1950)	Preceitos rígidos de desempenho. Limitação da liberdade do funcionário. Visão fragmentada da organização por parte do trabalhador o que impossibilita sua auto-realização. As normas são mais importantes que os objetivos da empresa. Espaço propício ao conflito por causa da inflexibilidade. Conflitos surgem tanto internamente, entre funcionários, quanto externamente, entre empresas e clientes. Mas a existência do conflito não é considerada.

Teoria estruturalista (Década de 1950)	Interdisciplinaridade das ciências. Período de preocupação do todo com o relacionamento das partes. Interdependência. Considerava que os fatores externos influenciavam nos fatores internos. Integração do comportamento formal ao informal, das recompensas salariais, sociais e materiais. Os conflitos nessa abordagem, apesar de nem sempre desejáveis, são geradores de mudanças e desenvolvimento da organização. O conflito nunca se acaba, o fim de um será a base de novos conflitos.
Teoria Behaviorista (comportamental) Final da década de 40	Abandono das posições normativas. Adoção de posições explicativas e descritivas. Comportamento individual das pessoas. O sucesso vem da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Propõe-se o enriquecimento das tarefas ou dos cargos. Motivação do crescimento individual do funcionário por meio de atividades mais complexas. Essas propostas contribuíram para o aumento dos conflitos, por provocarem sentimentos de exploração do trabalhador. Fez surgir também aprimoramento da negociação entre as partes.
Teoria do Desenvolvimento Organizacional Década de 60	Mudança. Ação estratégica voltada para o gerenciamento do processo de mudança a partir da mudança das pessoas. Objetivo melhorar o desempenho total da organização. Planejamento e ação a partir do diagnóstico da situação, plano de ação, intervenção, avaliação e controle. Consideração das relações interpessoais e do clima organizacional. Valorização dos processos grupais. O conflito era tratado por confrontação em reuniões de avaliação alheia, negociação e solução de problemas.
Teoria de sistemas (Década de 70)	Valoriza os papéis que as pessoas ocupam mais que a própria pessoa. Estabelecimento da conduta certa e conduta errada. Cada papel tem um tipo de comportamento e imagem. Criam-se expectativas, que quando frustradas geram conflitos.
Teoria contingencial (Final da década de 70)	Instala-se a flexibilidade, por acreditar que a variabilidade humana e a diferença nas personalidades devem ser respeitadas e realçadas. Aproveitamento das capacidades e habilidades pessoais para canalizá-las aos objetivos organizacionais. O trabalhador torna-se um ser transacional com comportamento dirigido para objetivos. É um sujeito ativo. Os conflitos vão existir, mas devem ser minimizados por meio de regras para evitar choques de opiniões, incentivo a diferentes pontos de vista, confrontação para criação de novos conceitos a cerca de pontos de vistas conflitantes.
Gestão contemporânea (A partir da década de 90)	Redução de separações hierárquicas. Revitalização. Acréscimo de formas participativas na administração. A fase atual demanda interações diversas, trabalho com a informação, capacidade de gerenciar a insegurança e a inconstância. O grande eixo da gestão está na habilidade de articulação e no poder existente no grupo de trabalho. A gestão dos conflitos depende da identificação dos motivos que os geram. O conflito é essencialmente de interesse, formulado no sistema social presente na dinâmica social e traduzido para a organização pelo trabalhador. Os conflitos também ocorrem por conta das inovações e mudanças tecnológicas, aspirações individuais, mostrando que na gestão atual o conflito acompanha o progresso social e político do fenômeno organizacional.

Quadro2- As teorias administrativas e a forma adotada pela gestão de pessoas nas organizações

Fonte: Adaptado de Agostini (2005)

Observa-se que desde o início da evolução da forma administrativa, as organizações estão experimentando mudanças na relação empresa-empregado. Ferreira *et al.* (2013) explicam que os conflitos surgem exatamente nestes pontos, uma vez que o ambiente organizacional está mudando muito rapidamente, não sendo na mesma velocidade, a mudança daqueles que forma a empresa. As diferentes gerações e os diferentes aspectos administrativos, dentro de um mesmo espaço profissional, demandam gestores mais experientes, que se não se adaptarem aos novos tempos, terão resultados que poderão levar a relação profissional com os mais jovens a um impasse, prejudicando a organização.

As empresas, segundo Guimarães (2007), necessitam do desenvolvimento das habilidades de gestão de pessoas em razão da necessidade de comprometimento destas para com os objetivos da organização. O comprometimento dos colaboradores relaciona-se diretamente às bases psicológicas do vínculo entre empregado e sua organização.

Ainda que o comportamento organizacional não garanta sozinho o sucesso da organização, ele contribui para que um maior esforço por parte do empregado seja despendido no sentido de fazer o que for necessário para atingir o proposto pela empresa. Compreender a dinâmica do comprometimento na gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito a conflitos organizacionais, mostra-se uma alternativa segura de garantir maior estabilidade administrativa para a instituição (Guimarães, 2007).

Observa-se, no exposto por Neto (2005), que na gestão de pessoas, a questão dos conflitos tende a elevar sua importância dentro das organizações contemporâneas. Ainda que nas equipes os conflitos tendam a ocorrer em menor quantidade do que em um grupo organizacional maior, ainda assim, estão presentes, pois onde há pessoas, há diferentes opiniões e contextos, que hora convergem para caminhos diversos e divergentes.

As organizações precisam estar cientes que são essas mesmas pessoas que serão o fator diferencial entre as empresas concorrentes no mercado, e por isso, precisam estar aptas a resolverem as divergências entre seus colaboradores, bem como entre os objetivos organizacionais e os funcionários (Neto, 2005).

Parece evidente, conforme Neto (2005) mostra, que gestores e líderes dentro das organizações precisam aprimorar-se nas formas de gestão, principalmente das questões conflituosas, uma vez que estas situações tem potencial de reduzir a produtividade e conseqüentemente, afetar a lucratividade e rentabilidade da empresa.

Cabe ainda completar que, conforme expõe Agostini (2005), que quando há conflito dentro de uma organização, a situação gera desconforto e sofrimento para os profissionais, inclusive com prejuízo para a sua qualidade de vida, e, em um dado momento, atinge também

ao cliente, de forma direta ou indireta, afetando o mercado da empresa, sendo por isso necessário que a gestão saiba trabalhar para superação de situações conflituosas.

Embora essas informações sejam de amplo conhecimento das administrações, segundo Neto (2005), ainda observa-se falhas na compreensão da melhor forma de gerir um conflito dentro da prática de convivência cotidiana organizacional.

As empresas tendem a negligenciar que seus colaboradores, reunidos sob aspecto coletivo, são pessoas que possuem características individuais, e que todo ser humano consiste um ser único, ou seja, possuem aptidões, valores, cultura etc. que o tornam diferente como indivíduo e, por consequência, influencia em sua prática profissional (Neto, 2005).

Muitos gestores, entretanto, não estão preparados adequadamente para aproveitar essas habilidades pessoais em prol da empresa. Salienta-se que as organizações que trabalham aproveitando essas diferenças, maximizando-as ou,as otimizando em prol do desenvolvimento e superação das desigualdades conflituosas,alcançam melhores resultados (Neto, 2005).

4. CONFLITOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO: Conceitos e tipos

Compreende-se conflito, como sendo:

[...] um fenômeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais,entre organizações. Todos os aspectos da vida organizacional que requerem interação e coordenação de esforços geram tendências para a ação e constituem uma fonte potencial de conflito (DIMAS, et al, 2005, p. 103)

No conflito, segundo a conceituação de Dimas, et al (2005), estão subentendidos a competição e a frustração. Refere-se ao processo em que uma parte percebe que outra parte envolvida tem potencial para frustrá-la ou vai intervir em algo que esta deseja. Desenvolve-se ao redor de alguma divergência de interesses percebida ou a crença de que as aspirações atuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo. No conflito, a parte A dispensa esforços no sentido de eliminar os esforços de B, e vice-versa, para que se alcance um determinado objetivo por meio de alguma forma de bloqueio.

Normalmente envolve atividades incompatíveis, sendo que uma inibe, obstrui, interfere ou, de alguma forma, torna a outra menos eficaz. São características, assim, de um conflito organizacional, a incompatibilidade de idéias, a incapacidade de conciliação, a obstrução de alcance de objetivos pessoais e organizacionais e/ou a redução de eficácia, principalmente a produtiva.

No conflito, segundo Dimas, et al (2005), está implícito o objetivo de vencer, derrotando o outro, que ao contrário da coletividade organizacional em prol dos objetivos da empresa, assume as partes como adversárias ou opositoras.

Maemura (2009) expõe o conflito como ponto de divergência, entre as partes, que a partir de suas crenças e aspirações possuem posturas concorrentes aos demais, tanto grupal, quando individualmente. Os interesses pessoais ou grupais fundamentam as atitudes comportamentais, afetando o resultado da organização. O nascimento do conflito se manifesta no momento em que surgem as diferenças de valores entre o indivíduo e os seus pares, equipes de trabalho, dirigentes, sociedade, podendo ser internos à organização, entre colaboradores ou entre colaboradores e organização, bem como organização e sociedade.

Ferreira (2007) explica que os conflitos de relacionamento, na maioria das vezes, são prejudiciais aos grupos ou organizações. Subentende formas de comunicação interpessoal como fomento.

Dentro das empresas, entretanto, os conflitos também podem decorrer da forma estrutural, que na percepção do colaborador é tida como injusta, mesmo que haja regras para garantir a salubridade das relações, as divergências de opinião conduzem as diferenças ao conflito prejudicando a produtividade e os resultados organizacionais. Salienta-se ainda, que muitas vezes, o código de conduta estabelecido propicia o aumento da dificuldade de relacionamento (Ferreira, 2007).

Enfim, quando o conflito ocorre dentro de uma organização, observa-se a multiplicação de aspectos negativos, como desperdício de tempo, colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa, desperdício de energia produtiva, que em tempos de necessidade de se desenvolver vantagem competitiva podem conduzir a empresa à perda de sua fatia no mercado por perda de qualidade, principalmente no atendimento (Ferreira, 2007).

Assim, observam-se três tipos de conflitos a se ressaltar, que são os de tarefa, de relacionamento e de processo, descritos abaixo:

O conflito de tarefa está relacionado ao conteúdo do trabalho e metas estipuladas para o trabalho;

O conflito de relacionamento envolve situações complexas, movidas por diferentes motivos e preocupações, sobre metas pessoais dos indivíduos, o relacionamento destes com outras pessoas e as metas de outras pessoas e;

O conflito de processo está relacionado ao fato de como o trabalho é executado. Os processos de conflito que envolve desempenho e performance da equipe, são originários da distribuição de tarefas, podendo, posteriormente, evoluir para um caso mais amplo de conflitos de relacionamentos entre os membros das organizações, podendo comprometer a estrutura do processo e seus procedimentos (Ferreira, 2007, p. 05)

Já na apresentação de Maemura (2009) os conflitos podem ser classificados usando como critério a capacidade de resolução do mesmo. Quando o conflito não permite vislumbrar um resultado comum, ou seja, quando não há possibilidade de acordo, tem-se o conflito terminal. O resultado desse conflito é ganha-perde, ou seja, para um lado sair satisfeito, ou outro sairá insatisfeito.

Quando o conflito tem solução mas ela é questionável, tem-se um conflito paradoxal, pode culminar em ganha-ganha e/ou ganha-perde, podendo todos saírem satisfeitos, ou apenas uma parte sair satisfeita. O último critério utilizado refere-se ao conflito que tem solução óbvia, ainda que uma das partes não concorde. Esse é o conflito litigioso, tem como resultado um acordo ganha-ganha, onde as duas partes saem satisfeitas (Maemura, 2009).

Maemura (2009) ainda apresenta outra forma de classificar os conflitos, mas nessa, o critério utilizado é a intensidade. Os conflitos considerados intensos englobam as divergências de interesses de muita importância, que demandam atitudes muito enérgicas. Nestes conflitos verifica-se potencial para confusão entre as partes envolvidas. Nos conflitos menos intensos, estão aqueles conflitos de menor relevância para ambas as partes envolvidas, que negociam em prol de um acordo. É comum nesse tipo de conflito a adoção de posturas colaborativas para solução de impasses.

Ainda que para a maioria os conflitos sejam negativos, Ferreira (2007) e Maemura (2009) consideram que os conflitos podem ser positivos, pois conduzem a organização ao aprimoramento. Podem ser úteis à organização, inclusive conduzindo-a à evolução e desenvolvimento.

Os conflitos são construtivos, segundo mostra Maemura (2009), ao contribuir para a melhoria da qualidade das decisões por meio do desenvolvimento individual que contribui com a organização por meio da criatividade, inovação, desenvolvimento de interesses individuais e coletivos sadios com a participação organizada dos colaboradores para a livre expressão das divergências. O conflito gerenciado age como um alívio das tensões e conduz o ambiente organizacional à mudança, fazendo com que a empresa avance em direção ao desenvolvimento.

Ferreira (2007) explica que para ser aproveitada como ferramenta de desenvolvimento organizacional, a gestão precisa aprimorar-se na condução de negociação e comunicação organizacional.

Sempre que há um desacordo interno ou externo, conforme Marta *et al.* (2010), se a empresa investigar profundamente, encontrará como raiz, diferenças culturais e emocionais, por isso tanto se tem abordado questões de quociente emocional dentro das

organizações. Situações conflituosas, nas condições de divergências abordadas, exigem da empresa, compreensão dos fatores geradores e identificação das conseqüências.

Mostra-se comum que os conflitos surjam em problemas de comunicação, de estrutura organizacional e de cultura individual, o que salienta a importância da gestão de pessoas dentro das organizações como primordial para o trabalho em equipe, para o gerenciamento de conflitos (Marta *et al.*, 2010).

A escolha da estratégia mais adequada depende da gestão, que deve considerar todos os envolvidos, além de aspectos como a situação em si, a urgência da decisão, o poder e o status dos envolvidos, a importância da questão e a maturidade dos envolvidos. Ainda que haja muita literatura a respeito, a prática ainda enfrenta inúmeros desafios para superar conflitos instalados dentro do seu ambiente organizacional (Marta *et al.*, 2010).

As empresas, nesse sentido, devem buscar o aprimoramento de seus instrumentos de gestão, bem como, de sua comunicação e seu gestor, para que se alcance melhores resultados onde há divergências de opiniões.

5. ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE PESSOAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Segundo Neto (2005) espera-se que os gestores estejam aptos a compreender suas equipes e seus conflitos, identificando os aspectos que se encontram no Quadro 3:

Aspectos	Considerações relevantes na gestão de pessoas em conflito organizacional
Análise da situação	Identificação do problema, das possibilidades e dificuldades de solução.
Determinação de efeitos e objetivos	Determinação dos papéis envolvidos, bem como as responsabilidades e os objetivos a serem alcançados.
Ajuste à receptividade	Análise da capacidade de compreensão dos envolvidos a cerca do conflito instalado.
Criação de ambiente propício	Preparação do ambiente para exposição e enfrentamento do conflito.
Comunicação efetiva	Aprimorar a capacidade comunicativa principalmente em aspectos como a forma que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal, a capacidade de saber ouvir, a capacidade de observar as reações dos envolvidos para que seja possível trabalhar em prol da superação das dificuldades.
Comportamentos que demandam mudanças	Esforço em deixar claros os aspectos que fundamentam o conflito.
Comportamento desejado	Apresentar opções para a solução do conflito.

Busca de soluções conjuntas	A partir do ponto-chave do conflito as partes devem buscar meios para superação. Ponto delicado que exige muito da gestão.
Concentração no objetivo positivo	Trabalhar conceitos para formação de hábitos proativos aos valores e objetivos organizacionais. Consiste no esforço de alternar mensagens positivas para enfrentar os aspectos negativos que envolvem o conflito.
Acordo entre as partes	Talvez a parte mais desafiadora e difícil do processo de gestão de pessoas, principalmente na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho. Essa etapa depende da liderança, da capacidade de influenciar as pessoas e principalmente, do comprometimento e concordância das partes com a aceitação do acordo.

Quadro 3- Aspectos norteadores da liderança para a compreensão de conflitos dentro das empresas

Fonte: Adaptado de Neto (2005)

McIntyre (2007) explica que a estratégia para a gestão de conflitos depende da abordagem da liderança, que impacta nos resultados obtidos, com conseqüências que podem ser positivas ou negativas à organização (Quadro 4):

Estratégias	Aplicação	Considerações relevantes
Evitamento	O líder procura evitar o conflito, seja por adiamento até o momento para a abordagem mais apropriada, ou, também porque espera que o divergente se retire de situação ameaçadora voluntariamente. Normalmente é uma estratégia utilizada para problemas sem grande importância. Estratégia aplicada quando não há nenhuma possibilidade de ganhar, além de que um desacordo pode ser oneroso ou perigoso.	Essa estratégia é falha, na maioria das vezes. Quem a adota o faz na tentativa de satisfazer tanto os seus próprios desejos, quanto aos desejos da outra pessoa interessada no conflito. Normalmente essa atitude conduz ao conflito do tipo perde/perde. Nenhuma parte alcança aquilo que pretende. As razões do conflito não são enfrentadas, e, ainda que o conflito pareça desaparecer, na realidade, ele emergirá futuramente.
Acomodação	Os esforços são de minimizar as diferenças e focar o esforço de resolução do problema, a partir das coisas comuns, buscando satisfazer as preocupações da outra pessoa envolvida no conflito, ainda que esta não seja uma solução que realmente destrua o conflito. Essa atitude apenas alivia.	Busca-se a coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns. Estratégia usada quando se quer manter a harmonia a qualquer custo. Funciona quando as pessoas envolvidas sabem está errado e suas conseqüências são toleráveis. Também tem sido aplicada com eficácia em assuntos quando uma das partes cede para obter vantagem em situações futuras. Há um elemento de auto-sacrifício e que num dado momento, desgaste-se a tão ponto de promover uma ruptura drástica na situação.

Dominação	Estratégia de comando autoritário onde o esforço está em impor o seu próprio interesse. Uma pessoa que utiliza este estilo pode ser chamado competitivo, faz tudo para ter como resultado, o conflito ganha/perde. Ignoram as necessidade se expectativas da outra parte. Nesse processo apenas a defesa dos interesses do dominante é relevante. Essa é uma posição em que a dominante acha que está correta. Pode ser utilizada quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta e em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis.	Normalmente é uma estratégia utilizada por gestor que aproveitar a sua posição de poder para impor a sua vontade aos subordinados se forçar a sua obediência. Sua liderança é por hierarquia, não é liderança nata. O resultado dessa estratégia sempre é ganhar/perder. Pode não atingir as causas profundas do conflito. Fomenta conflitos pessoais e futuros, impactando negativamente na produtividade.
Concessão mútua	Estratégia intermediária em que ambas as pessoas cedem em partes para ganhar no todo. Indicada quando as duas partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, e também quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo.	Estratégia temporária que tende a criar um conflito de tipo ganhar/perde longo prazo, pois, não resolve o problema, apenas encontra uma solução temporária, que acaba por postergar o problema, além de não deixar uma das partes totalmente satisfeita. Serve de base para futuros conflitos mais severos e de maior intensidade.
Integração	Estratégia que proporciona maior assertividade e colaboração entre as partes. A solução dos conflitos decorrente da troca de informação de uma maneira aberta e honesta, por meio de um exame de diferenças visando chegar a um acordo aceitável entre as duas partes. Única estratégia que foca na resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos. O resultado dessa estratégia é ganha/ganha.	Os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes em conflito. Ainda que haja confrontação dos assuntos, observa-se a vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção, bem como em agir intervindo para a superação. Nessa estratégia os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla. O resultado depende do compromisso das partes e requer consenso.

Quadro 4- Estratégia de lideranças para solução de conflitos

Fonte: Adaptado de McIntyre (2007)

Nas proposições de Ferreira (2007), a estratégia para gestão de conflitos envolve diagnóstico dos processos para reequilíbrio do ambiente organizacional. Os esforços devem centrar-se em corrigir situações hostis e trabalhar os sentimentos que geram desconfiança e dúvida nas pessoas.

Atribui essas funções à liderança, salientando que esta deve desenvolver como competências emocionais necessárias ao líder a auto-percepção (capacidade de compreender o próprio sentimento com relação a questão); a auto-regulamentação (capacidade de lidar com a própria emoção diante da emoção alheia); a motivação (capacidade de utilizar as preferências individuais mais profundas em prol da situação; empatia (ser capaz de cultivar e desenvolver boas relações com e entre seus liderados); e habilidades sociais (capacidade de favorecer a cadeia de relacionamentos, bem como capacidade de interagir e proporcionar interação) (Ferreira, 2007).

Na proposta de Maemura (2009), para a gestão de conflitos existem três grupos de procedimentos possíveis, a gestão participativa, que reúne as partes para a tomada de decisão conjunta; a decisão envolvendo terceiros, que traz pessoas não envolvidas diretamente no conflito para mediar a tomada de decisão; e as ações separadas das partes, que em última instância, traz poderes impositivos, normalmente com respaldo legal para a tomada de decisão, e sobre quais as partes perdem a liberdade de escolha.

Considerando o conflito nas organizações, Marta *et al.* (2010, p. 607) expõe, sobre a postura do mediador/gestor, a respeito das atitudes e opções de mediação, sugerindo que:

O gerente não deve utilizar decisões individuais, considerando-se que o indivíduo como processador de informações tem seu comportamento mais baseado em suas percepções, do que em fatos objetivos e concretos. Diante disso, o profissional responsável pela gerência do processo deve fazer uso de formas de administrar os conflitos, assim como deve possuir habilidades baseadas para gerenciar a negociação. Existem diferentes formas de administrar os conflitos, são elas: 1) Acomodação; 2) Dominação; 3) Barganha / compromisso; 4) Solução integrativa de problemas. Porém, o gerenciamento de conflitos deve ter como protagonista, um profissional capaz e com as seguintes habilidades básicas em negociação: 1) Proatividade; 2) Não aceitação das coisas como elas são, sem antes perguntar porque elas não poderiam ser feitas melhor; 3) Trabalhar o medo da perda e do ataque que surge diante do enfrentamento de situações desconhecidas; 4) Quebrar resistências e acreditar que é possível aprender a negociar. Além disso, os profissionais gestores necessitam ter o conhecimento de que existem alguns estilos de negociação e que eles estão diretamente relacionados a ética presente em cada situação.

Como métodos, Maemura (2009) sugere que se adote a mediação ou a arbitragem, sendo a mediação útil nas duas primeiras possibilidades e a arbitragem, ferramenta útil na última alternativa de gestão de conflitos. Salienta-se ainda, que para um conflito ser solucionado, as partes envolvidas precisa chegar a uma solução que atenda a algumas necessidades de cada parte, de modo que se alcancem benefícios mútuos. Quando esse ponto não é alcançado o conflito perpetua-se e aumenta de proporção, chegando, por vezes, inviabilizar a solução pacífica.

São alternativas para a mesa de negociações para solução de situações conflituosas, segundo Maemura (2009) a concessão/acomodação, em que uma parte cede às proposições das outras; a competição, em que uma parte procura influenciar a outra; a solução integrativa, em que as duas partes buscam a solução conjunta para um problema; a inação, em que nenhuma das partes toma qualquer providência, ou seja, ficam esperando que o problema se resolva sozinho; e, a retirada, o abandono da negociação por uma e/ou todas as partes envolvidas.

Na concepção de Maemura (2009), a solução integrativa apresenta-se como a melhor alternativa. Essa solução se desenvolve em três passos: (1) identificação das necessidades básicas das partes envolvidas que alimentam o conflito; (2) busca de alternativas, bem como identificação das conseqüências, para todos os envolvidos visando encontrar um ponto comum que agrada a todos; e, (3) identificação da alternativa mais favorável com o mínimo que agrada a todas as partes envolvidas.

Nas concepções de Aninger (2013) na função de gestão, os gestores interagem com outras pessoas, precisam conciliar vontades, preferências, superar divergências, lidar com emoções e mediar interesses. Os conflitos estarão presentes sempre que houver desequilíbrio entre as partes. Devido a essa inconstância envolvida dentro dos relacionamentos organizacionais, os gestores precisam tornar-se hábeis em trabalhar com ambiente de tensões.

Seus esforços nesse sentido devem ser de identificar as fontes de insatisfação, impedir o crescimento das divergências e encontrar soluções satisfatórias para as partes, que como salienta Maemura (2009), encontra meios na estratégia de solução integrativa aplicada. O que o gestor não deve fazer, entretanto, numa situação conflituosa, é ignorar o conflito, pois, o tratamento inadequado deste pode fazê-lo avançar para violência, insatisfação, insubordinação e outras conseqüências que trazem prejuízos graves para a organização.

Neto (2005)	McIntyre (2007)	Ferreira (2007)	Maemura (2009)	Marta et al. (2010)	Aninger (2013)
Análise da Situação	Evitamento	Auto-percepção	Concessão	Acomodação	Conciliar vontades
Comunicação efetiva	Acomodação	Auto-regulamentação	Competição	Dominação	Identificar as fontes de insatisfação
Busca de soluções conjuntas	Dominação	Motivação	Solução Integrativa	Barganha	Impedir o crescimento das divergências

Acordo entre as partes	Concessão mútua	Empatia	Inação	Solução Integrativa	Encontrar soluções satisfatórias
	Integração	Habilidades Sociais	Retirada		

Quadro 5- Comparativo entre os autores

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

6. RESULTADOS

Observado o exposto, pode-se compreender que os conflitos podem ser úteis e prejudiciais às organizações. Suas consequências estão diretamente relacionadas às práticas que a empresa dispensa às divergências e situações conflituosas que surgem em seu cotidiano.

Para a solução de conflitos pode-se verificar algumas alternativas. McIntyre (2007) apontou como estratégias o evitamento, a dominação, a concessão mútua e a integração. Já, Ferreira (2007) trouxe como opções a liderança e a aplicação das competências emocionais, destacando, como principais a auto-percepção, a auto-regulamentação, a motivação, a empatia e as habilidades sociais.

Na abordagem de Maemura (2009), a proposta estratégica foca-se na gestão participativa, na decisão envolvendo terceiros e nas ações separadas, por meio dos métodos de mediação ou arbitragem. Na mesa de negociação salienta as possíveis atitudes: concessão, competição, solução integrativa, inação e retirada. Que são as mesmas atitudes apontadas por Marta *et al.* (2010).

Aninger (2013), consonante com o exposto por Ferreira (2007) atribui à liderança o papel primordial na solução dos conflitos. Um ponto importante ressaltado por Aninger (2013) refere-se ao desprezo dos pontos divergentes. Aponta como risco às organizações desconsiderar pequenos focos conflituosos dentro da empresa. Explica que ao ignorar as divergências pode alimentá-las de forma silenciosa e, com o tempo, estas podem se tornar incontroláveis, com consequências prejudiciais à organização.

Na proposição de Neto (2005) como direcionamento de ação da mediação do conflito, fica claro que o responsável deve partir da análise da situação, para a determinação dos objetivos, preparação do ambiente, construção de uma comunicação eficaz, apresentação dos pontos relevantes (principalmente dos pontos divergentes), propondo a participação coletiva na busca de soluções conjuntas para a conquista da aceitação e acordo.

Observa-se que, a gestão de pessoas está no cerne da questão dos conflitos. Normalmente eles ocorrem por divergências decorrentes da percepção dos indivíduos sobre

um ponto específico. Nesse sentido, pode-se compreender que, considerando os tipos de gestão expostos por Agostini (2005) e as características dos colaboradores, apresentadas por Ferreira *et al.* (2013), os conflitos estarão presentes dentro das organizações, com maior ou menor intensidade e frequência, conforme forem as formas adotadas pelas lideranças e as características pessoais dos colaboradores.

Também foi salientada a questão da capacitação de líderes para lidar com situações conflituosas, principalmente as tensas, e cabe à gestão de pessoas oferecer ferramentas e capacitação para desenvolver habilidades à liderança, conforme expõem Chiavenato (2015).

Nesse sentido compreendeu-se que a gestão de pessoas pode intervir em um conflito organizacional por meio da mediação, da preparação dos gestores para lidar com situação conflituosa e para a capacitação das pessoas para lidar com a divergência dentro do ambiente organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendem-se conflitos como sendo a divergência entre pessoas ou grupos sobre um assunto em comum. Uma condição muito comum dentro das organizações, principalmente no setor produtivo.

A gestão de pessoas dentro dos conflitos organizacionais ocupa papéis complementares, sendo estes de mediadores e de preparadores da mediação.

Identificou-se como estratégias para a gestão de conflitos dentro da organização, basicamente, a mediação, a liderança, a arbitragem e a desconsideração. Todas permeiam o diálogo, a compreensão das necessidades das partes envolvidas, sobre as quais, a melhor solução será sempre aquela que contempla a satisfação, ainda que mínima, das partes envolvidas.

Uma relevância identificada foi a ignorância dos pontos divergentes. As empresas cometem erro na gestão de conflitos ao desconsiderar os pontos divergentes quando surgem, permitindo, assim, que evoluam dentro da unidade organizacional, podendo chegar a impossibilitar a continuidade da negociação e a superação do conflito.

Conclui-se assim, que habilidades de gestão de conflitos podem ser desenvolvidas em líderes e gestores, e que a gestão de pessoas pode contribuir para aprimoramento das capacidades necessárias para que a mediação alcance resultado positivo.

Esse artigo contribui para a compreensão das questões envolvidas nos conflitos organizacionais, que atualmente tem ocupado boa parte da agenda do setor de Gestão de Pessoas, em razão da situação atual que se passa no Brasil.

Cientificamente, permitiu explorar um tema e organizar estratégias de intervenção que favorecem o desenvolvimento metódico na gestão de conflitos, fornecendo informações úteis à gestores para superação das situações de impasse.

Foram limitações para a pesquisa a prática, uma vez que o acompanhamento de uma situação conflituosa dentro de uma organização não possui prazos definidos para solução, limitando a possibilidade de uma pesquisa de campo em função dos prazos de entrega. Entretanto, a pesquisa teórica permitiu nova compreensão a cerca dos conflitos apresentados nas mídias, permitindo entender porque certos impasses prevalecem dentro das grandes organizações e colaboradores, nas inúmeras greves que estão ocorrendo no Brasil e no mundo.

Como sugestão a trabalhos futuros, propõe-se uma pesquisa sobre a percepção dos gestores diante de conflitos, para identificar como cada um age na situação.

REFERÊNCIAS

Agostini, R. 2005. **O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público**. 108 f. (Dissertação de Mestrado em Enfermagem). USP. Ribeirão Preto.

Aninger, L. 2013. **Gerenciando conflitos**. Recuperado em 05 de agosto de 2016 em <https://conteudo.una.br/images_anima/pdf/Gerenciando_conflitos.pdf>.

Chiavenato, I. 2015. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Barueri: Manole.

Chiuzi, R. M.; Peixoto, B. R. G. & Fusari, G. L. 2011. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 579-590.

Dimas, I.D.; Lourenço, P. R.; & Miguez, J. 2005. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho—uma abordagem integrada. **Psychologica**, v. 38, p. 103-119.

Ferreira, E. J. S; Paiva, E. M.; Ferreira, G. R.; Suzuki, M. M. 2013. Conflito de Gerações nos Projetos. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 2, n. 2, p. 127-140.

Ferreira, H. M. G. 2007. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo**. Recuperado em 05 de agosto de 2016 em <http://ww.w.aedb.br/seget/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf>.

Guimarães, V. F. 2007. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório**. Recuperado em 05 de agosto de 2016 em <<http://penelope.dr.ufu.br/bitstream/123456789/1515/1/BasesPoderSupervisor.pdf>>.

Maemura, M. M.D. 2009. **Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício-um estudo multicaso**. 221 f. (Tese de Doutorado). USP, Ribeirão Preto.

Marta, C. B.; Lacerda, A. C.; Carvalho, A. C.; Stipp, M. A. C.; Leite, J. L. 2010. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, v.2 (ed.supl), p.604-608.

McIntyre, S. 2007. E Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305.

Neto, A. F. F. 2005. Gestão de conflitos. **THESIS**, v.4, ano II, p. 1-16.

Santos, L. P.; Wagner, R. 2013. Gestão de Pessoas: Dinâmicas para Sustentabilidade. **Revista Mal-estar e Subjetividade**, v. XIII, n. 1-2, p. 299 – 330.

Silva, E. L. 2001. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Silva, G. S. da. 2016. **Gerações w, x, y, z, alfa - dos babybommers aos millennials.** Recuperado em 05 de agosto de 2016 em <<http://somos-indigos.blogspot.com.br/2016/03/geracoes-w-x-y-e-z-alfa-dos-baby.html>>.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Clécio Camargo da Silva Salgado. Pindamonhangaba, Junho de 2017.