

## Gestão de conflitos: Uma abordagem empírica na área educacional

Ellen Correa Rodrigues, Lucas Almeida dos Santos, Sofia Ludtke Topolski, Janaina Marchi

### RESUMO

O presente estudo que tem como objetivo compreender como a gestão de conflitos promove a melhoria das relações interpessoais dos colaboradores de uma empresa do ramo educacional da região central do Rio Grande do Sul, apresenta-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa, descritiva e teórico comparativa, tendo seus dados coletados por meio da técnica de observação de forma sistemática, observando-se desde os conflitos, as práticas desenvolvidas, bem como a forma como a gestão é realizada. Entre os principais resultados encontrados, observou-se na empresa em análise, que os conflitos intrapessoais, os quais a empresa está exposta, são de ordem comportamentais, sejam eles por falta de objetividade ou propriamente a falta de clareza na comunicação por parte dos gestores. A partir disso conclui-se, que o relacionamento interpessoal na organização precisa estar em constante observação para que se mantenha um ambiente organizacional saudável e em desenvolvimento. Assim, sugere-se a empresa investir na técnica de negociação de conflitos, visto que esta possibilita uma oportunidade de aprimorar suas constantes negociações, tanto em termos de relações pessoais e profissionais, além de investir em treinamentos, capacitações e atualizações, gerando segurança em seus colaboradores e assim minimizando os conflitos.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Relações interpessoais. Negociação.

### 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas empregado, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Neste sentido, as organizações empresariais, independente do seu porte, a prática da gestão de pessoas se dá pelo conjunto formado por indivíduos e estrutura organizacional. Inúmeros pesquisadores, compreendem a gestão de pessoas como sendo um conjunto de ações estratégicas e políticas, que buscam o desenvolvimento eficiente de processos organizacionais, bem como a vantagem competitiva das empresas, por meio da influência comportamental de seus funcionários (RUBINO, 2010; WOOD Jr.; TONELLI; COOKE, 2011; DEMO, 2010).

Sobre esse viés, a Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações (CHIAVENATO, 2010, p.9). Ademais, para o autor, uma gestão estratégica é aquela na qual o RH busca criar um elo entre as pessoas e os objetivos da organização, alinhando o planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização. Assim, quando todos os profissionais conhecem a missão e os valores que norteiam seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização. Neste contexto, mediante de uma convivência saudável de grupos sociais, é possível considerar o conflito como necessário, pois este favorece meios que constroem oportunidades que viabilizem o equilíbrio nas relações (CARVALHAL et al, 2017, p.103), visto que, “a forma como as pessoas, grupos e organizações lidam com os conflitos é que faz a diferença”.

No âmbito organizacional, Montana e Charnov (2003, p.322) definem o conflito como “a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização”. Percebe-se que o conflito habitualmente aparece quando, de fato, os interesses colidem, cuja reação natural ao mesmo dentro do contexto organizacional está comumente ligada a uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias

ou causas lamentáveis (CLEGG; HARDY; NORD, 2004), podendo desencadear desde pequenas discussões, com diferentes pontos de vistas, até situações mais severas, cujas partes se esforçam no sentido de prejudicar ou destruir umas às outras, frustrando o alcance das metas e o desenvolvimento dos interesses de seus opositores.

Em Instituições do âmbito educacional, a gestão de conflitos, na concepção de Moro, Vinha e Morais (2019), visam melhorar o ambiente escolar, busca promover exatamente uma educação de qualidade que vai além de aspectos curriculares, abrangendo em seus objetivos fornecer o pleno desenvolvimento do ser humano. Para os profissionais que atuam nesta área estes podem ser provenientes de ações próprias dos sistemas escolares ou oriundos das relações que envolvem os atores da comunidade educacional mais ampla, podendo derivar dos exercícios de poder, dos que se originam das diferenças pessoais, dos que resultam de intolerâncias de toda ordem, os que possuem fundo político ou ideológico, o que fugiria do foco principal deste trabalho, voltado para a escola e seu entorno.

Tendo por base o exposto, no que tange os conflitos numa empresa de prestação de serviços no ramo educacional, o presente estudo tem como problemática responder o seguinte questionamento: pode a gestão de conflitos melhorar as relações interpessoais dos colaboradores de uma empresa do setor educacional? Como forma de atender a problemática estabelecida o presente estudo conta com o objetivo geral de compreender como a gestão de conflitos promove a melhoria das relações interpessoais dos colaboradores de uma empresa do ramo educacional da região central do Rio Grande do Sul.

Ademais, a presente pesquisa justifica-se devido ao fato de que a gestão de conflitos pode trazer benefícios para organização, pois com um olhar do gestor, para a ocorrência de conflitos na equipe, pode impedir que os colaboradores se sintam desmotivados e insatisfeitos no local de trabalho, o que contribui diretamente para a manutenção do clima organizacional, podendo gerar reflexos diretos na qualidade de vida do trabalhador (KANAANE, 2017).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir tem se estruturado o referencial teórico acerca da temática abordada neste estudo, suporte organizacional e desempenho profissional, construídos a partir dos conceitos e pensamento dos estudiosos e pesquisadores da área.

### 2.1 GESTÃO DE CONFLITOS

O conflito, na concepção de Folberg e Taylor (1985) foi apresentado como um conjunto de propósitos, métodos ou condutas divergentes, encontrando-se irremediavelmente presentes na vida em sociedade ou em grupos. Ainda, Fisher, Patton e Ury (1994) apontam que os conflitos se encontram presentes, intrinsecamente, em todos os relacionamentos: na família, no emprego, na vida social, no lazer. Para os autores, ao longo da vida, aumentam em quantidade e tornam-se mais complexos, notadamente na fase adulta, afinal, o conflito é uma indústria em crescimento.

Ademais, verifica-se que essas mudanças podem acontecer tanto por uma interferência individual, da organização ou da sociedade que provoca a transformação. Outrora, Katz e Kahn (1987), já abordavam que todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos, o que leva a dizer que, diante de qualquer alteração, intervenção ou da mera possibilidade de que isso ocorra dentro desse sistema, estará instalado um conflito.

O modo de entender o conflito e avaliar suas consequências é relativo, neste sentido, pode-se identificar três visões distintas a respeito desse fenômeno ao estudar as teorias de administração. As visões se diferenciam entre a escola tradicional, a escola de relações humanas e a escola interacionista (ROBBINS, 2002). De acordo com essa abordagem na escola tradicional, o conflito é visto como algo que produz danos, erro ou falha de algo, com forte indício de que algo não está dando certo, podendo ser causado por falhas na comunicação, falta de confiança, dentre outros,

tendo essa versão perdurado durante as décadas de 1930 e 1940 (WAGNER III, HOLLEMBECK, 2002). Na perspectiva das relações humanas, o conflito não é mais visto como algo ruim, pelo contrário, pode muito bem ser a força motriz para o desenvolvimento de um grupo se tornando assim um benefício (CERTO, 2005). Ainda, a abordagem assumida pela escola interacionista, determina o conflito como sendo o propulsor da eficácia de desempenho, pois na percepção dos defensores deste pensamento, os indivíduos que não passam por conflitos desenvolvem uma postura de acomodação e atrapalham o desenvolvimento. (ROBBINS, 2006).

Sob este viés, Hall (2004) argumenta que o conflito não se apresenta inerentemente bom ou mau para os participantes, a organização ou a até mesmo a sociedade mais ampla. Neste contexto, o autor destaca que poder e conflito são os principais responsáveis por moldar o estado de uma organização, preparando o cenário para os processos contínuos de poder e conflito que continuamente a moldam, no qual, o conflito desempenha um papel importante no desenvolvimento das variações entre organizações.

Não se pode omitir, por outro lado, que o conflito alimenta a energia transformadora, a energia que enseja a mudança, pois se opõe à estagnação e constitui uma espécie de mola propulsora que permite às organizações, por exemplo, enfrentar o desafio de sobreviver em um mercado extremamente competitivo, onde milhares de indivíduos e empresas disputam espaços e recursos limitados (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS, 2008). Assim, é possível afirmar que a causa primária de todo conflito é a mudança, ou a perspectiva de que ela venha a ocorrer, em relação ao até então estabelecido.

Ainda, para os autores supracitados, diferentes aspectos podem estar envolvidos dentro da mudança, sendo este o indivíduo ou a organização nascente do conflito. Esses elementos podem incluir, entre outros: a) bens, compreendendo patrimônio, direitos, haveres pessoais etc.; b) princípios, valores e crenças de qualquer natureza, inclusive políticas, religiosas, científicas etc.; c) poder, em suas diferentes acepções; d) relacionamentos interpessoais.

De modo geral, tais elementos combinam-se porque os acontecimentos não são estanques, visto que, o exercício do poder inclui a luta pela posse de bens, envolve valores pessoais e coletivos e manifesta-se por meio de relacionamentos interpessoais. Em outras palavras, as situações de conflito (especialmente no litígio já instalado) não são simples, nem quanto à condição presente, tampouco aos processos complexos que conduziram a este, dos quais não se pode conhecer totalmente nem prever, com certeza sua evolução (SUARES, 2002).

Para Robbins (2014), este argumenta que o conflito é um processo que consiste em um esforço consciente de uma das partes ou ambas para interferir no alcance das metas individuais do outro, essa interferência pode acontecer entre um coordenador departamental e um colaborador ou vice e versa. Neste sentido, “o conflito é um fenômeno natural da vida organizacional” (ROBBINS, 2014, p.437).

Noutro sentido, percebe-se que as divergências pessoais nas organizações, quando negligenciadas, podem se tornar um obstáculo para o alcance dos objetivos da empresa. Sob este prisma, Burbridge e Burbridge (2012) elucidam que as situações conflituosas precisam ser gerenciadas, sem serem vistas apenas como negativas, mas como fatores que possibilitam transformações nas organizações. Para os autores, trata-se de analisar quais os motivos que deram origem ao conflito e buscar a melhor estratégia para desarticulá-lo por meio de ações que possibilitem a implementação da gestão de conflitos.

Nesta esteira de pensamento, Carvalhal et al (2017), na convivência saudável de grupos sociais, é possível considerar o conflito como necessário, pois este favorece meios que constroem oportunidades que viabilizam o equilíbrio nas relações. Ainda de acordo com os autores, “a forma como as pessoas, grupos e organizações lidam com os conflitos é que faz a diferença” (CARVALHAL et al, 2017, p.103), ou seja, a forma como se gerenciam os conflitos na empresa é que vai determinar sua influência na convivência entre as pessoas envolvidas e o andamento das atividades organizacionais.

Contudo, observa-se ainda, que a gestão de conflitos visa depreciar os efeitos negativos dos conflitos. Burbridge e Burbridge (2012, p.30) afirmam que “o conflito mal gerenciado é um

dos maiores geradores de prejuízo desnecessários tanto para as organizações quanto para os colaboradores”, ou seja, gerir conflitos tem objetivo de equilibrar os aspectos positivos e negativos na organização.

Por fim, para Apipalakul e Kummoon (2017), qualquer forma de conflito em um local de trabalho, se não for dada uma solução imediata, pode dificultar o sucesso da organização. Para os autores, existe uma relação entre o clima organizacional e a gestão de conflitos, uma vez que dentro deste, alguns fatores são essenciais para sua gestão, tais como: comunicação moderna para evitar qualquer mensagem ou conteúdo ambíguo e imprecisão; incentivo e respeito ao direito de expressão; reforço verbal com palavras motivadoras e promoção por trabalho bem elaborado. Além disso, o gerenciamento dos conflitos deve enfatizar o processo como um todo, em vez de identificar a falha individualmente, a fim de incentivar o processo de troca de ideias e sugestões entre as pessoas envolvidas

## 2.2 GESTÃO DE CONFLITOS NO RAMO EDUCACIONAL

A gestão de conflitos dentro do ambiente educacional requer lidar com diferenças. Em termos Sociológicos, o conflito é um dos tipos de processos sociais pelos quais indivíduos e grupos atuam uns com os outros, sendo classificado como um processo dissociativo (OLIVEIRA, 2001). No entanto, o conflito também pode ser percebido como consequência de uma competição que saiu do controle, ou seja, quando a forma de luta pela sobrevivência ultrapassa os limites dos fatos sociais e geram uma mudança nas relações entre instituições, pode-se determinar o começo de um conflito. Contudo, as partes que entram em conflito estão conscientes da situação e tem um envolvimento pessoal e emocional com a questão que muitas vezes implica na prática da violência. (POSNER, KOUZES, 2003).

Outrora, Fustier (1982) já comentava que o gestor educacional pode fazer uso de diferentes abordagens de gestão de conflitos descritas conforme a abordagem estrutural, de processos e mista. Ademais, a abordagem estrutural consiste na interferência direta nas condições que predisõem ao conflito, ou seja, ocorre uma alteração estrutural no que poderia desencadear um processo de conflito, que pode não extinguir a possibilidade, podendo ao menos atenuar as consequências do conflito.

Neste contexto, a gestão de conflitos dentro de uma instituição de ensino requer estratégias, lidar com as diferenças entre professores, alunos, gestores e demais colaboradores demanda diferentes abordagens para um mesmo problema, sendo assim o conhecimento dos modelos de gestão de conflito e seus estilos serão muito úteis ao gestor educacional (VERGARA, 2000). Na concepção de Bergamine (2000), este destaca que a necessidade em treinar habilidades, seria a solução do gestor para traçar planos estratégicos para gestão de conflitos.

Outrossim, no âmbito educacional, cabe ao gestor compreender as relações que se estabelecem no interior das instituições de ensino e ser capaz de negociar os conflitos que surgirem neste contexto, se esforçando para oferecer um ambiente saudável aos diversos níveis de convivência. Diante disso, entende-se que uma das tarefas mais difíceis para um gestor educacional é atuar diante da diversidade de comportamento (MESSIANO, 2012).

Para a autora supracitada, um dos desafios dos gestores educacionais encontra-se no fato deste proporcionar aos docentes um ambiente de trabalho integrador e construtivo, fazendo uso de técnicas de negociações e mediação de conflito, a favor de uma melhor qualidade de ensino, que atenda às necessidades do mercado e que desperte em seus alunos a vontade de aprender. Ainda, Messiano (2012) destaca a importância de abordagem desta temática para os processos de melhoria da educação e do ambiente organizacional, pois os conflitos são inerentes aos seres humanos, e nesta concepção, cabe ao gestor a capacidade de desativá-los em tempo, antes da sua eclosão, visto que, a capacidade de administrar conflitos é uma das importantes características de um gestor e seria ideal ter o controle da situação, propiciando as ambas às partes envolvidas o convívio pacífico na medida do possível, com o mínimo de desgaste necessário.

Noutra perspectiva, Claro (2013) aponta que a comunicação humana só existe realmente quando se estabelece um contato psicológico entre duas ou mais pessoas e, para que isso aconteça, é preciso ouvir e compreender, mais do que falar. Na concepção desta autora, ouvir na essência é estabelecer um relacionamento interpessoal no qual haja disposição para escutar um ao outro, sentir as palavras do outro, estar atento aos gestos, à postura, olhar olho no olho, compreender o não dito, visto que esta competência é essencial para estabelecer diálogos coerentes, que transmitam a mensagem que os interlocutores desejam externalizar de forma autêntica e precisa.

Sob este viés, os gestores educacionais precisam ter uma boa capacidade de se comunicar, pois isso pode ser a chave para sucesso da equipe. Segundo uma pesquisa publicada na Revista Harvard Business Review, 70% dos conflitos decorrem de falha na comunicação, ou seja, “ruídos” no momento da transmissão da mensagem. Por ser tão importante, isso resulta num grande desafio, tanto para gestores quanto para colaboradores, já que as empresas têm buscado cada vez mais profissionais com essas habilidades e principalmente com uma comunicação interpessoal assertiva (IBC COACHING, 2019).

Ainda, no ambiente educacional, por sua composição diversificada de membros, intensidade de convívio, pluralidade de interesses e outros, este apresenta-se como um palco favorável ao constante surgimento de conflitos. Na concepção de Nebot (2000) e Martinez Zampa (2005), os conflitos educacionais foram eficazmente identificados, porém recebem esta denominação por acontecerem no espaço próprio da escola e/ou com seus atores diretos. No entanto, os conflitos educacionais são resultantes do próprio sistema escolar ou das relações entre os atores da comunidade educacional, podendo ser de poder, ideológicos, filosóficos, políticos, como também as controvérsias didáticas e pedagógicas.

Para Martinez Zampa (2005), este compreende que os conflitos de relacionamento estão fortemente presentes no ambiente escolar, sendo os mais frequentes os estabelecidos entre docentes, docentes e alunos e entre alunos. Entre docentes os conflitos com frequência resultam da falta de comunicação, diferenças de interesses pessoais, conflitos de poder, hierarquia, divergências políticas, filosóficas ou ideológicas. Entre alunos e docentes a natureza dos conflitos relaciona-se à metodologia de ensino, características ou ausência do material didático, forma e critério das avaliações, pontuação, dentre outros. Por sua vez, os conflitos de relacionamento entre alunos são gerados por problemas de comunicação, rivalidades entre grupos, discriminação, namoro, eleições de comunidades estudantis. Além dos conflitos, nessas esferas podem ser destacados os conflitos envolvendo pais, gestores, funcionários, associados ao exercício de poder, as diferenças pessoais e intolerâncias entre partes, os quais, independentemente do tipo, acabam influenciando diretamente as instituições de ensino.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo que tem como objetivo compreender como a gestão de conflitos promove a melhoria nas relações interpessoais dos colaboradores de uma empresa do ramo educacional da região central do Rio Grande do Sul apresenta-se como um estudo de caso, pois visa abordar os fenômenos ocorridos no ambiente de investigação, uma instituição de ensino da região central do RS, trata-se de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois pretende-se compreender, analisar e descrever a gestão de conflitos dentro de um ambiente organizacional no ramo educacional. Assim, situações de conflitos são uma constante no dia a dia das empresas, e segundo Kanaane (2017), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

De acordo com o objetivo, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois com esta, descreveu-se as características e a realidade da empresa em análise, sendo de forma imparcial, com olhar científico e sem a interferência de quem está realizando o trabalho. Para Gil (2019), as pesquisas explicativas têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Para a coleta de dados, a mesma deu-se por meio da técnica de observação de forma não estruturada, observando-se desde a estrutura organizacional, averiguando-se os conflitos existentes, bem como a forma da empresa gerenciar os conflitos. Ainda, para coletar dados, realizou-se uma entrevista não estruturada com o gerente comercial e a coordenação pedagógica da instituição. Segundo Zanelli (2002), a observação atenta dos detalhes coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente. Para este estudo, os dados foram coletados nos meses de junho e julho de 2021, por meio de observações, tendo as informações transcritas no momento em que eram coletadas.

No que tange a análise dos dados, esta ocorreu por meio da análise teórica comparativa, no qual buscou-se compreender a gestão de conflitos voltada para a melhoria nas relações interpessoais com o que embasa a literatura vigente. A análise teórica comparativa, na concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Assim, busca-se compreender e interpretar, por meio desta, como a realidade encontra-se entendida pelos participantes.

Complementando a análise teórica comparativa, os dados também foram analisados de forma descritiva, possibilitando assim, descrever e interpretar os achados por meio da observação, facilitando dessa forma, a comparação com a teoria existente.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das informações levantadas por meio de observação e entrevista na empresa em análise, este capítulo aborda a análise dos resultados, desde a caracterização da empresa, bem como a o levantamento dos conflitos organizacionais.

### 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA EM ANÁLISE

A empresa em análise é uma escola profissionalizante e faz parte de uma rede de franquias, desenvolvendo atividades dentro da área da educação, pautada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), atuando em cursos livres e desenvolvimento de capacitações profissionalizantes. Assim, a empresa é uma franquia e faz parte de uma rede, na qual a franqueadora possui uma média nacional de 600 unidades espalhadas em todo território nacional e encontra-se atuante no mercado há 10 anos, tendo como propósito de transformar vidas de pessoas. A escola franqueada está no mercado há um período inferior a um ano.

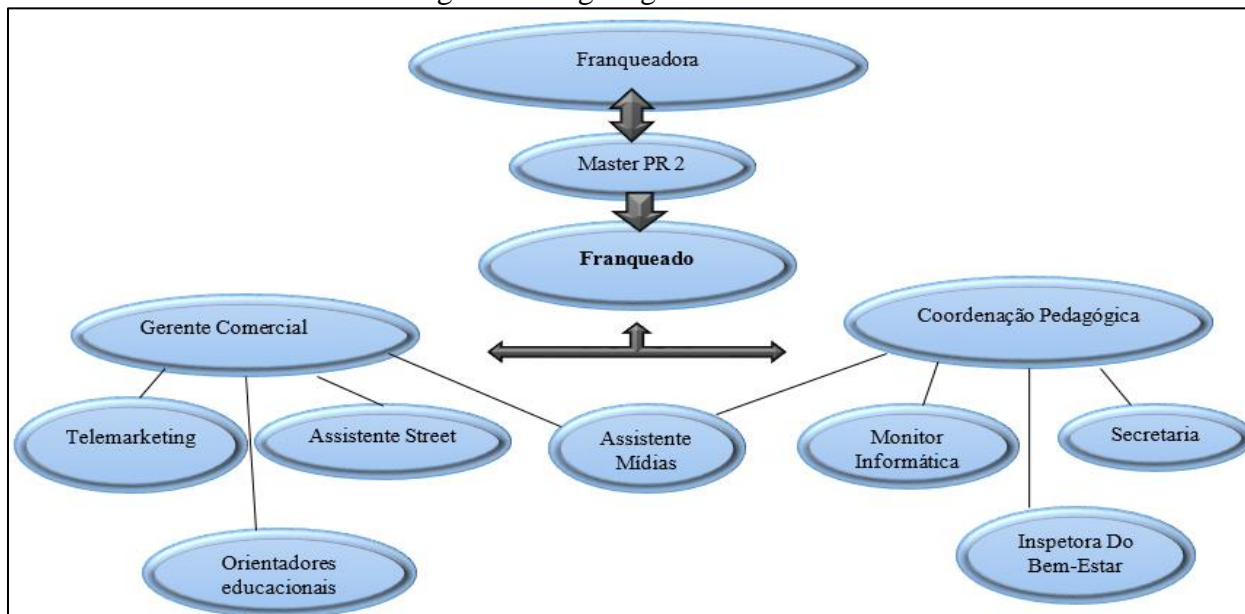
As atividades desenvolvidas pela escola envolvem, cursos de capacitação nas áreas da beleza, culinária, construção civil, saúde e administrativas, atendendo em sua grande parte alunos de classe C e D, bem como objetivando a inserção desses no mercado de trabalho ou aperfeiçoando as técnicas já desenvolvidas pelos mesmos. Ainda, a escola trabalha junto com seus valores as questões sociais como pilar e ou raiz fundamental para desenvolver suas atividades sendo que a principal motivação da rede é a transformação por meio da educação profissionalizante.

A missão organizacional da empresa está pautada em realizar os sonhos dos seus alunos mediante a qualificação profissional oferecida por meio de uma grande variedade de cursos. Sua visão é destacar se no ramo de profissionalizantes como a escola que mais satisfaz as necessidades de seus alunos, os seus valores são qualidade, confiança, comprometimento, profissionalismo, integridade e profissionalismo.

Quanto à organização departamental, a empresa encontra-se distribuída de acordo com o

organograma desenhado conforme Figura 1. Outrora, para Mintzberg (1995) o organograma era percebido como um gráfico que representa estrutura formal da empresa e apesar de não revelar os relacionamentos informais, traduz de forma inequívoca a divisão do trabalho e as posições existentes nas organizações, seu agrupamento em unidades e a autoridade formal. Ainda, Balcão (2015) afirma que as pessoas produzem mais quando sabem o que fazem, sabem quais são suas posições hierárquicas e as suas relações interpessoais na organização.

Figura 1 - Organograma da escola



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Figura 1, vale ressaltar a legislação que rege a franquia, como forma de compreender sua estrutura formativa. De acordo com o organograma, a Franqueadora que é detentora e criadora da marca da escola. Ainda, Lei nº. 8995 estipulam que a franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Neste contexto, entra em cena a figura do Master, o qual compreende a um setor que presta todo o suporte de atendimento técnico ao sistema operacional, comercial e pedagógico, suprimindo as necessidades operacionais e treinamento dos franqueados como ligação de conhecimento entre a franqueadora e o franqueado. Assim, a dinâmica e qualidade dos processos de transferência do conhecimento do franqueador para os franqueados, e entre os franqueados por si, representam condições de suma importância para o sucesso da adoção do *franchising* como estratégia (PASWAN; WITTMANN, 2003; PASWAN et al., 2004).

Sob este viés, os franqueadores costumam codificar o conhecimento e apresentar rotinas padronizadas aos franqueados, a fim de que, o *know-how* específico de seu sistema de negócios possa englobar as ferramentas de gestão, práticas de serviços, métodos de controle e processos de produção; além da operação do negócio em si (MAURO, 2007). Contudo, os franqueados possuem uma gestão em suas unidades por meio da gerente comercial e coordenação pedagógica, no qual o comercial desenvolve todo o processo de encantamento através da assistente de mídias que trabalha em todos os canais digitais (*facebook, instagram*, entre outras).

Ainda, os assistentes de *street* são colaboradores que se encontram aos arredores da escola impulsionando os alunos a visitar a instituição de ensino. O telemarketing atua efetuando as ligações dos *leads* gerados pela assistente de mídias para que os mesmos cheguem até os

orientadores educacionais, os quais auxiliam na efetivação da matrícula que será gerada por meio da secretaria da escola, mediante assinatura de contrato e documentação.

Nesse contexto, após o aluno estar matriculado é função da coordenação pedagógica orientar e acompanhar esses alunos garantindo a manutenção até a conclusão. Para Domingues (2014, p. 41) “ser coordenador pedagógico significa estar imbricado a um emaranhado de situações que o forma continuamente e orienta as suas escolhas, suas atitudes e sua posição frente à formação dos professores na escola.”. Assim, torna-se relevante que o coordenador pedagógico desenvolva a liderança no processo de formação abarcado na escola, visto que sua real função, diante de tantas outras, é promover a formação continuada.

Complementando o exposto no organograma, acerca da gestão da coordenação, esta encontra-se voltada para o cuidado da escola, no qual há a existência da inspetora do bem-estar, desenvolvendo um papel de conservação desse ambiente. Neste sentido, Domingues (2014, p. 26) expõem que “essas condições criam uma noção difusa de coordenação pedagógica e uma diversidade de critérios para o exercício da função”. Ainda, no que tange a gestão organizacional, tem-se a figura dos monitores, os quais desenvolvem efetivamente a capacitação e o aprendizado dos alunos para sua formação. Segundo Lima e Santos (2007, p. 84), estes afirmam que é de incumbência do coordenador pedagógico, juntamente com todos os outros educadores, exercer o “ofício de coordenar para educar”, possibilitando trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem, a qual contempla o aprender a aprender e junto com, essência do que se concebe como formação continuada de educadores. Na próxima seção, realizou-se o levantamento dos conflitos percebidos no ambiente analisado.

### 3.2 LEVANTAMENTO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Ao observar a escola, no atual formato organizacional por meio do franqueado e laço relacional com seus colaboradores, percebeu-se em primeiro momento que esta tramita com base na confiança, pois apesar de ser uma estrutura nacional no que se reflete a franqueadora, o franqueado é uma unidade que se intitula como um ambiente familiar e passa essa visão aos seus colaboradores. No entanto, é perceptível que nesse ambiente inicial e de ajustes, pelo fato de estar no mercado há menos que um ano, a empresa passa por inúmeros conflitos, sejam estes pela curva de aprendizado de seus colaboradores ou as diferenças comportamentais.

Destarte, cabe ressaltar que, sendo o conflito inevitável nos relacionamentos interpessoais, pois os indivíduos possuem visões diferenciadas sobre o comportamento humano, de acordo com suas crenças e valores, expectativas e emoções, percebe-se que as situações conflituosas, podem ser intrapessoais - eu versus meu eu interior; os conflitos interpessoais - eu e o outro, ou, por fim, os conflitos intergrupais - conflito entre os grupos (OLIVEIRA; NAPOLI, 2013). Ainda, para os autores, o conflito organizacional pode ser definido como um processo de oposição e confronto entre pessoas ou grupos, quando as partes que procuram exercer o seu poder na busca desses objetivos ou metas podem obstruir ou dificultar os avanços desejados, estando presentes na vida pessoal e nas organizações.

Noutra perspectiva, Montana (2005) aponta que o conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sendo individual ou em grupo, propondo os seguintes tipos de conflitos: 1. Intrapessoal: aquele que ocorre com a própria pessoa. 2. Interpessoal: aquele que acontece entre duas ou mais pessoas. 3. Intragrupal: aquele que está no próprio grupo (é um conflito entre as pessoas que compõem um grupo). 4. Intergrupar: aquele que ocorre entre grupos (ocorre quando temos dois ou mais grupos com um problema a ser resolvido). 5. Conflito intraorganizacional: abrange a generalidade das partes da organização (situação de conflito generalizado). 6. Conflito intraorganizacional: ocorre entre organizações, por exemplo, travado com uma associação ambientalista.

Diante do exposto, observou-se no ambiente em análise, a ocorrência de conflitos do tipo intergrupar, no qual, os grupos formados na empresa, por possuírem características distintas, possuem questões de ordem operacional a serem resolvidas. De acordo com os gestores da



empresa, os conflitos presentes na instituição são emergidos de questões comportamentais e de interesses pessoais, tendo por base fatores como falta de objetivos pessoais, dificuldades em priorizar tarefas ou até mesmo dificuldade em escutar, prejudicando a comunicação organizacional, visto que esta é algo fundamental neste tipo de ambiente.

Ainda neste contexto, foi perceptível que a má comunicação tem interferido na gestão dos conflitos da escola, dificultando a execução das tarefas e delegação de funções. Nesta esteira de pensamento, Vecchio (2008), aborda que o conflito pode surgir devido à má comunicação, ao crescimento da organização, da heterogeneidade do quadro de pessoal, da maior participação dos subordinados, das diferenças existentes entre a linha e *staff*, dos sistemas de remuneração, da competição por recursos limitados, da distribuição desigual do poder e de diferenças entre indivíduos.

Outro fator percebido, é que a escola se preocupa em manter os seus colaboradores motivados, no que se refere às questões relacionadas às metas e sob este viés, desenvolveu-se algumas práticas que estimulam os mesmos e impulsionam as campanhas semanais a fim de que possam atingir as metas, tendo como contrapartida valores monetários que podem ser recebidos no momento de sua ocorrência. No entanto, identificou-se que o desenvolvimento destas práticas encontra barreiras nos conflitos interpessoais, no qual o gestor, possui dificuldades de alinhar a equipe com alcance das metas, gerando nestes um constante desconforto. Na concepção de Oliveira et. al (2014), se os conflitos não forem diagnosticados a tempo pelo gestor ou líder, esses evoluem de forma gradativa.

Percebe-se com isso, que os conflitos na organização em análise são de ordem intrapessoal e afeta dois ambientes importantes, a secretaria e o comercial, os quais, são setores interligados no processo inicial dos alunos dentro da escola. Ainda, a gestão comercial também passa por dificuldades de recrutamento e seleção, uma vez que não possui um setor que cuide especificamente destes processos ou até mesmo uma empresa contratada para prestar esse serviço, o que por vez, sobrecarrega o próprio comercial, que acaba abarcando mais esta função. Assim, entende-se que o objetivo do recrutamento é suprir a seleção com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado, o que não está ocorrendo na empresa em análise, gerando conflitos intraorganizacionais, afetando as atividades desenvolvidas.

Outro fator averiguado na organização, é acerca da rotatividade de colaboradores, pois o fato desta ser recorrente e em um curto período de tempo, gera um desgaste emocional para a equipe, custos financeiros para a empresa, sobre carga de trabalho para os demais colaboradores, além de prejudicar o processo de treinamentos, reduzindo ainda mais a curva de aprendizados destes. Dito isso, tal ocorrência gera conflitos que transcendem os indivíduos, as equipes e os processos estipulados para o bom andamento da organização.

Conforme os gestores da escola, os mesmos relatam que mediante estes acontecimentos que reduzem a produtividade da organização, dificultam a convivência e o trabalho em equipe, a mesma vem buscando assessoria por parte dos Masters, os quais oferecem suporte para a escola frente à franqueadora, possuindo estes, expertise sobre a gestão de conflitos por se tratar de situações que vivenciam nas demais 60 unidades do Rio Grande do Sul na busca de soluções para sua gestão.

No entanto, como forma de contribuir para a gestão organizacional da empresa em análise, buscando soluções para que esta consiga gerenciar seus conflitos, propõe-se na seção seguinte algumas práticas, conforme a literatura da área, que promovam a melhoria nas relações interpessoais dos colaboradores e auxilie no melhor desenvolvimento das atividades.

### 3.3 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA GERIR CONFLITOS E SUSCITAR MELHORIAS

Diante do exposto até o presente momento, esta seção traz uma proposição de práticas que, ao envolver a gestão de conflitos, possibilite melhorar as relações interpessoais, transformando estas em pontos positivos para a organização. Assim, inicialmente sugere-se que a gestão de situações conflituosas requer o conhecimento e mapeamento dos mesmos, pois, para a resolução

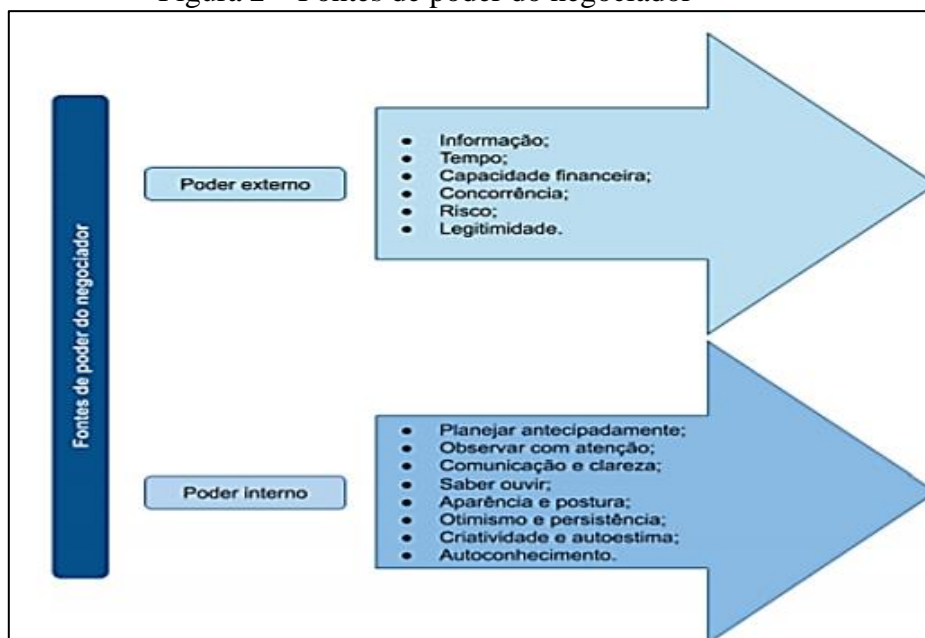
destes deve-se começar pelo seu conhecimento a fim de alinhar, também, a comunicação dentro do ambiente organizacional. Com isso, propõem-se de antemão a técnica de negociação de conflitos, uma vez que esta se encontra presente no cotidiano, da vida pessoal à profissional, visto que o ser humano está o tempo todo negociando, com a família, amigos e colegas de trabalho, a qualquer momento, em qualquer situação. Para uma boa negociação é necessário conhecer o assunto e saber se comunicar, preservando a ética e os valores (MELLO, 2003).

A proposição desta prática para empresa em análise, encontra-se pautada nas observações realizada e também pela fala dos gestores, indo ao encontro do proposto por Oliveira (2014), a qual afirma que para obter a eficácia na negociação na resolução de conflitos, deve-se distinguir e empregar adequadamente as variáveis ou aspectos que envolvem a negociação: informações, tempo e poder. Com isso, entende-se que a informação é tudo aquilo que diminui dúvidas e aumenta as probabilidades de acertos, pois a capacidade de se empregar corretamente as informações no tempo exato, pode resultar no êxito da negociação.

Ainda, mediante os conflitos levantados na seção anterior, ratifica-se a sua gestão por meio da negociação conforme os apontamentos de Oliveira (2014), o qual aborda que a negociação está relacionada ao processo de mudança das condições atuais para as condições futuras ou desejadas, uma vez que o poder do negociador interfere de forma substancial no processo de resolução de problemas. Porém, faz-se necessário observar o que afirma Bonilha (2010), elucidando que esse método foca diretamente no acordo, não dando espaço para um diálogo efetivo na busca de uma resposta para o problema.

No entanto, utilizou-se para este estudo a esquematização das fontes de poder do negociador proposto por Oliveira e Napoli (2013), como forma de alinhar as informações encontradas no ambiente em estudo com um corpus explicativo teórico.

Figura 2 – Fontes de poder do negociador



Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

Por outro lado, vale ressaltar que na mediação dos conflitos, o papel do negociador, o qual, dependendo do seu estilo, irá condicionar seu comportamento no processo de negociação. Assim, o protagonismo dos gestores da organização em análise é fundamental para gerir as situações conflituosas emergidas do ambiente observado. Sob este viés, Hirata (2007) aponta que cada estilo de negociação trata de um conjunto de comportamentos e atitudes, no qual cada estilo é considerado como uma estratégia de negociação e sua análise depende do contexto que está inserido. Na concepção de Christopher (2009), conhecer os estilos pessoais do negociador auxilia

na identificação de prioridades, ajudando a elaborar um acordo quanto à satisfação das partes envolvidas. Para o autor, são quatro os estilos do negociador: inovador, comunicador, processador e ativador.

Assim, a negociação surge como processo e forma de resolver conflitos para viabilizar os resultados desejados, visto que, se o ato de gerenciar é administrar e liderar, a negociação deve ser um instrumento inseparável do cotidiano dos gestores (CARVALHAL et al., 2012). A partir deste contexto, percebe-se que a empresa precisa analisar as fontes internas e externas, utilizando-se do poder que lhe compete para gerenciar os conflitos e se antecipar a este. Dessa forma, de acordo com a Figura 2, é possível compreender que a negociação está relacionada ao processo de mudanças das condições atuais para onde se quer chegar no futuro e com isso interfere para resolução dos conflitos.

Ainda, a partir da situação da empresa em análise, presume-se que a flexibilização e a comunicação da atual gestão se complementariam com o processo de negociação, trazendo um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois o negociador, neste caso, utilizaria das informações coletadas dos colaboradores para compreender a situação conflituosa. Assim, quanto mais informação tiver, mais poder de negociação este terá para ajustar o ambiente organizacional melhorando o ambiente, diminuindo os níveis de *stress* entre as relações interpessoais, gerando nos colaboradores um maior comprometimento e melhor desempenho em suas atividades.

Nesse viés, para a resolução de conflitos, percebe-se que as negociações requerem um planejamento, no qual o negociador precisa ter o mais amplo conhecimento das partes envolvidas, tanto no processo quanto no objeto e no contexto, visto que, ao iniciar uma negociação, deve este ter avaliado quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o resultado da negociação representa para os interesses relacionais associados aos interesses substantivos dos envolvidos. Ainda, é necessário aprender a perceber, sempre, pois as diferenças de percepção estão entre as causas primárias de conflitos e essas são sempre objeto de negociação (CARVALHAL et al., 2012).

Diante do exposto, ao propor para a empresa a utilização da técnica de negociação, faz-se posicionar a mesma do processo desta como alternativa para resolução dos conflitos. Para isso, utilizou-se como base científica os processos propostos por Ury (2012), conforme exposto na Figura 03.

Figura 03 – Processo de negociação



Fonte: Ury (2012, p. 7)

Assim, no que tange à gestão de conflitos, essa consiste em escolher e implementar estratégias mais adequadas para lidar com cada tipo de situação conflituosa. O papel do gestor é fundamental nesta questão da gestão de conflitos, pois ele tem a função de regulação dos conflitos, transformando a competição num estímulo saudável entre colaboradores, tem a função, também,

de integrar as diferenças, tornando-as fontes de enriquecimento frente a criação de desacordos úteis que contribuam para a evolução de ideias (CAETANO; VALA, 2007).

Dito isso, destacam-se entre as técnicas de negociação, fatores como: habilidades pessoais, planejamento, treinamento, determinação, criatividade, alianças e flexibilidades, sendo necessário ter uma postura adequada, mantendo contato visual, cuidando de sua expressão e tendo como objetivo a empatia, a qual acarretará confiabilidade e entendimento. A preparação é um fator relevante, pois só assim obterá autoconfiança e naturalidade, para concentrar-se na posição e no real interesse das partes envolvidas (BRITO, 2011).

Ao interpretar o processo da negociação de acordo com Figura 3, observa-se que é relevante ter uma preparação para gerar ações que possam superar os conflitos entre os colaboradores, identificando as fontes de conflitos, com o intuito de possibilitar ao gestor negociador um planejamento, que tenha por objetivo construir um ambiente mais tranquilo. Neste sentido, percebe-se então a necessidade de observar as equipes, para assim conhecer os pontos fracos e fortes destas e agir com maior precisão e assertividade.

Complementando a técnica de negociação, propõe-se também que os gestores realizem treinamentos de aperfeiçoamento, buscando outras técnicas que auxiliem a gerir as diferenças de aprendizados dentro do ambiente organizacional em análise. Neste sentido, devido o atual momento pandêmico, recomenda-se prudência quanto a realização desses aperfeiçoamentos e capacitações, podendo estes serem de forma *online* já que a empresa dispõe da UCI (Universidade Corporativa Instituto), a qual tem função de qualificar seus profissionais.

Ainda, como forma de reduzir as situações conflituosas e promover melhorias, torna-se necessário a constante revisão da política de incentivos, como remuneração financeira e emocional, bem como gestão de desempenho, pois entende-se que estas referem-se às estratégias empregadas pela organização para manter e melhorar os níveis de desempenho dos seus funcionários e a qualidade das políticas e práticas organizacionais relativas à administração de salários. Atrelado a isso, propõe-se também investimentos materiais e estruturais, possibilitando aos colaboradores maior conforto, visto que, as condições de trabalho e bem-estar referem-se ao gerenciamento da jornada de trabalho e das condições físicas e materiais dos ambientes de trabalho, uma vez que, se estes fatores não estiverem em harmonia, acabam sendo palco de descontentamentos e conflitos.

Por fim, percebeu-se que as práticas que envolvem os relacionamentos, comunicação e participação, encontram-se interligadas com a qualidade do relacionamento interpessoal na organização em análise e necessitam de monitoramento constante para não gerar situações conflituosas. Ainda, outras ações que a empresa necessita investir, é quanto a cultura organizacional voltada para a qualificação dos funcionários de todos os níveis, pois entende-se que estes, estando bem capacitados e valorizados, desempenham suas funções com maior autonomia e confiança, proporcionando maiores resultados para a organização, o que tende a minimizar as disputas negativas e comportamentos que geram conflitos. No entanto, vale arguir que gerir conflitos não é uma tarefa fácil, e que para tal, necessita-se do empenho e preparação dos gestores e planejamento de ações, que permeiam desde o conhecimento de seus precedentes, tratamento e resolução dos mesmos, para que se possam ter melhorias a partir de sua gestão.

## 5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A presente pesquisa que possibilitou compreender como a gestão de conflitos promove a melhoria nas relações interpessoais dos colaboradores de uma empresa do ramo educacional da região central do Rio Grande do Sul, revelou que a empresa em análise, passa por conflitos nas relações interpessoais e interdepartamentais.

Diante do contexto observado, pode-se concluir neste estudo, que os colaboradores se sentem envolvidos nas ações propostas pela empresa. No entanto, a falta de treinamento muitas vezes compromete a entrega das atividades e prejudica seu desempenho profissional esperado, fazendo com que os colaboradores percam alguns benefícios advindo por meio de uma melhor

execução das tarefas, o que muitas vezes resulta em uma desmotivação e disputas, acarretando situações conflituosas .

Neste viés, percebeu-se que os conflitos intrapessoais, os quais a empresa está exposta, são de ordem comportamental, sejam estes por falta de objetividade ou propriamente a falta de clareza na comunicação por parte do gestor. Assim sendo, a comunicação é um fator que gera situações conflituosas na empresa, sendo necessário uma adoção mais moderna e eficiente, uma vez que esta pode auxiliar com uma linguagem precisa e motivadora envolvendo os seus colaboradores.

Nesta esteira de pensamento, conclui-se também, que o relacionamento interpessoal na organização precisa estar em constante observação para que se mantenha um ambiente organizacional saudável e em desenvolvimento. A partir deste contexto, nota-se a empresa necessita investir constantemente no seu capital humano por meio de treinamentos, capacitações e atualizações, para que os mesmos se sintam aptos a desempenhar as suas funções com segurança, minimizando de fato, os conflitos organizacionais que assolam o ambiente desta.

Destarte, como forma de contribuir com a empresa em análise para a gestão de seus conflitos, sugeriu-se a técnica de negociação de conflitos, visto que esta possibilita uma oportunidade de a empresa aprimorar suas constantes negociações, tanto em termos de relações pessoais e profissionais quanto na figura de um terceiro, o qual compreenderá a situação de forma holística e sem subjetivismos.

Por fim, dentre as limitações encontradas para o desenvolvimento deste estudo, o fator chave foi referente a brevidade temporal para devidas averiguações, uma vez que, nem todos os departamentos da empresa foram analisados ou compreendidos dentro das suas complexibilidades. Ainda, como sugestão para estudos futuros recomenda-se a utilização prática da técnica de negociação atrelada a motivação, como forma de obtenção de resultados no meio organizacional em toda a empresa.

## REFERÊNCIAS

AMBRA. **Liderança e inteligência emocional**: 5 sinais de que o líder não é resiliente. 2018. Disponível em: <https://blog.ambra.education/liderana-e-inteligencia-emocional>. Acesso em: 5 de maio 2021.

APIPALAKUL, C.; KUMMOON, D. **The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 237, p. 1216-1222, 2017.

BALCÃO, Y. F. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. *Revista Administração de Empresas*, v. 5, n. 17, 2015.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, M. **Gestão de conflitos: Desafios no mundo corporativo**. 1ºed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHAL, E. **Negociação fortalecendo o processo: Como construir relações de longo prazo**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Vision 2000, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLARO, M. **Os Segredos do Líder Coach**. 1ª edição. São Paulo: Trevisan Editora, 2013

DOMINGUES, I. **O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola.** São Paulo: Cortez, 2014.

FERREIRA, J. R. M. **A relevância da inteligência emocional na comunicação de líderes para o desenvolvimento e engajamento dos empregados.** In: CARRAMENHA, B; FERREIRA, J. R. M.; PAULA, M.; MANSI, V. Comunicação com Líderes e Empregados – volume 3. Faculdade Cásper Líbero, 2017.

FIGLIOLI, J. O.; FIGLIOLI, M. R.; MALHADAS, M. J. O. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008

FOLBERG, J.; TAYLOR, A. **Mediación. Resolución de conflictos sin litigio.** Buenos Aires: Noriega, 1984.

FUSTIER, M. **O conflito na empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

HALL, R. H. **Organizações. Estruturas, processos e resultados.** 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: O desafio dos Líderes no relacionamento intergeracional.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

LIMA, P. G.; SANTOS, S. M.; O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Revista de Educação.** v. 2, n.4, p. 77-90, 2007.

MARTINEZ ZAMPA, D. **Mediación educativa y resolucion de conflicto: modelos de implementacion.** Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 2005.

MENDONÇA, M. F.; NOVO, D. V.; CARVALHO, R. **Gestão e Liderança.** Rio de Janeiro: FGV, 2011.

MESSIANO, A. S. **O papel do gestor na mediação de conflitos em instituições de ensino.** Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-gestor-na-mediacao-de-conflitos-em-instituicoes-de-ensino/93782>. Acesso em: 10 jul. 2021.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NEBOT, J. R. Violência y conflito en los âmbitos educativos. **Ensayos y Experiencias,** v. 7, n.35, p.77-85, 2000.

OLIVEIRA, M. A. **Relação de trabalho e clima organizacional.** Rio de Janeiro: UFRJ / CEP, 2005.

OLIVIERA, P. S. **Introdução à sociologia.** 24 ed. São Paulo: Ática, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER R. **A nova Administração.** 1. Ed., São Paulo: Saraiva, 2014.

RONDEAU, A. **A gestão dos conflitos nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

RUBINO; T. L. S. **As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho.** Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Brasília, DF, 2010.

SERPA, M. N. **Teoria e prática da mediação de conflitos.** Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1999.

SUARES, M. **Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas.** Buenos Aires: Paidós, 2002.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLEMBECK, J. R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2002.

WEIBARG, T. **As novas regras da Comunidade: Marketing na Mídia Social.** Rio de Janeiro. Editora Alta Books. 2010.