

A GESTÃO DE CONFLITOS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL Dr. WALFRIDO SILVINO DOS MARES GUIA

Autora: Ac. Sydinéa Nazaré de Resende Martins

Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN

Endereço eletrônico: sydinearesende@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é demonstrar fatos que contribuem para o surgimento de conflitos, comuns pela interação humana, bem como no ambiente organizacional devem ser controlados através de uma boa gestão. Justificando tratar nessa pesquisa sobre o tema a gestão de conflitos e sua influência na motivação dentro das organizações educacionais: um estudo de caso na escola municipal Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia, pois, considerando as particularidades que geram conflito entre os setores organizacionais, discute-se a gestão e motivação dentro do ambiente de trabalho, a importância da boa gestão e os benefícios que ela pode trazer. Para cumprir o objetivo geral de analisar se a gestão de conflitos na E. M. Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia é eficaz na mediação dos mesmos e o impacto que ela causa na motivação dos trabalhadores, e os objetivos específicos: levantar os tipos de conflitos, seu processo de formação e sua influência no ambiente educacional; salientar a importância da motivação no ambiente de trabalho; promover o estudo de caso na referida escola destacando a influência da gestão de conflitos na motivação dos trabalhadores, foi feito um estudo de caso. Após pesquisa literária, foi aplicado um questionário aos funcionários da escola e os dados coletados analisados de acordo com a importância da gestão de pessoas e os conceitos de motivação e conflito. Verificou-se que a maior causa de conflito é a hierarquia e que a gestão implantada não atende totalmente a necessidade de diminuir os conflitos, demonstrando ineficácia na motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Conflitos, organizacional, gestão, motivação, educacional.

Abstract

The goal of this work is to demonstrate facts that contribute to the emergence of conflicts, common by the human interaction and how these conflicts at an organizational environment should be controlled through of a good management. The theme of this research is about the management's conflicts and its influence on the motivation within of the educational organizations: a case studied in the municipal school Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia, since, taking into consideration the particularities that generate high chances of conflict between the organizations' sectors, this work discusses the management and motivation within the work's environment, the importance of a good management and the benefits that it can bring. In order to meet the overall goal, that is to analyze if the management's conflict at the school Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia is effective in the their mediation and in the impact that it causes in the workers' motivation, as well as the specific objectives that are: to raise types of conflict, their process of training and their influence on the educational environment; to stress the importance of motivation in the workplace; to promote a case's study at the municipal school which highlights the influence of the management's conflict on the workers' motivation, it was made a case's study. After a search in the literature, a questionnaire was applied to the school's workers and then the collected datas were analyzed according to the importance of the people's managing and the motivation and conflict concepts. It was found that, in the practice, the indicators show

that the major conflict's cause is the hierarchy and that the implemented management doesn't answer fully the needs to reduce the conflicts, as well as it shows ineffective in the employees' motivation.

Keywords: Conflicts, organizational, management, motivation, educational

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no âmbito educacional ainda não é efetiva, pois além da hierarquia administrativa onde reinam as regras, conta-se ainda com a desmotivação, o stress, e as eventualidades que o indivíduo profissional da área encontra. Esse é um fator combatido com a gestão de pessoas, para que cada profissional desenvolva o seu diferencial.

A falta ou falha de definição das funções pode acarretar no não cumprimento das tarefas pertinentes à tais funções, bem como na não compreensão das situações, conseqüentemente levando a tomada de decisões errôneas que se confrontam com outras, este artigo nos leva ao seguinte questionamento: a simples implantação da gestão de pessoas dentro da organização reduz os conflitos?

O objetivo geral deste trabalho é analisar se a gestão de conflitos na E. M. Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia é eficaz na mediação dos mesmos e o impacto que ela causa na motivação dos trabalhadores, enquanto que os objetivos específicos são: levantar os tipos de conflitos, seu processo de formação e sua influência no ambiente educacional; salientar a importância da motivação no ambiente de trabalho; promover o estudo de caso na Escola Municipal Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia que destaque a influência da gestão de conflitos na motivação dos trabalhadores.

Justifica-se tratar nessa pesquisa sobre o tema a gestão de conflitos e sua influência na motivação dentro das organizações educacionais: um estudo de caso na escola municipal Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia pela análise da influência da gestão de pessoas na motivação dentro do ambiente de trabalho, analisando as particularidades e os conflitos dentro da escola.

O estudo foi realizado em duas etapas, onde na primeira realizou-se uma revisão bibliográfica através de livros sobre o tema, periódicos, sites e artigos científicos. Já a segunda etapa caracterizou-se por um estudo de caso na Escola Municipal Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia, onde um questionário estruturado foi

aplicado aos colaboradores, com a finalidade de levantar pontos que sejam positivos e negativos na gestão de uma empresa, para maior entendimento do cenário organizacional e respondendo ao problema de pesquisa proposto.

A seguir, no referencial teórico, apresentam-se os conceitos e as características de conflito e motivação, demonstrando a influência de cada um no ambiente organizacional e abordará, também, a importância da gestão de pessoas nesse contexto. Em um último momento, apresenta-se um estudo de caso na Escola Municipal Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia, com foco em sua forma de gestão.

1- ASPÉCTOS GERAIS SOBRE CONFLITO

O conflito faz parte da vida e da sociedade, temos dificuldade de lidarmos com eles, pois muitas vezes somos incapazes de identificar os resultados derivados do conflito.

Pruitt e Rubin (1986, p.4) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”.

Somos muitas vezes incapazes de identificar os próprios conflitos e como consequência não conseguimos solucioná-los.

Sobre isso dizem Chrispino e Chrispino (2002, n.p.):

Um exemplo claro da dificuldade que temos para lidar com o conflito é a nossa incapacidade de identificar as circunstâncias que derivam do conflito ou redundam nele. Em geral, nas escolas e na vida, só percebemos o conflito quando este produz suas manifestações violentas. Daí, podemos tirar, pelo menos, duas conclusões: a primeira é que se ele se manifestou de forma violenta é porque já existia antes na forma de divergência ou antagonismo, e nós não soubemos ou não fomos preparados para identificá-lo; a segunda é que toda a vez que o conflito se manifesta, nós agimos para resolvê-lo, coibindo a manifestação violenta. E neste caso, esquecemos que problemas mal resolvidos se repetem!

Assim, podemos dizer que o conflito nada mais é que a oposição de ideias, sentimentos e interesses, logo, é possível deduzir que ele jamais deixará de existir dentro da sociedade.

Uma forma de gerir a situação é através da negociação, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência (Walton & McKersie, 1965).

Entretanto, muitas vezes as partes não conseguem solucionar os conflitos, e, nesse momento é fundamental a participação efetiva da gestão de pessoas em um ambiente de trabalho, pois os conflitos podem acarretar em sérios problemas para os profissionais, bem como para o trabalho em si.

1.1 – TIPOLOGIAS E CARACTERÍSTICAS DOS CONFLITOS

Alguns autores classificam os conflitos, especificando-os e dando-lhes características que tornam mais fácil a identificação dos mesmos.

”Conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento”.(CHRISPINO; CHRISPINO, 2002, n.p.).

Assim, podemos dizer que a origem dos conflitos é a divergência de interesses.

Segundo Moore (1998, p. 62), os conflitos podem ser estruturais, de valor, de relacionamento, de interesse e quanto aos dados.

- Estruturais - padrões destrutivos de comportamento ou interação; controle, posse ou distribuição desigual de recursos; poder e autoridade desiguais; fatores geográficos, físicos ou ambientais que impeçam a cooperação; pressões de tempo.
- De valor - critérios diferentes para avaliar ideias ou comportamentos; objetivos exclusivos intrinsecamente valiosos; modos de vida, ideologia ou religião diferente.
- De relacionamento - emoções fortes; percepções equivocadas ou estereótipos; comunicação inadequada ou deficiente; comportamento negativo – repetitivo.
- De interesse - competição percebida ou real sobre interesses fundamentais (conteúdo); interesses quanto a procedimentos; interesses psicológicos.
- Quanto aos dados - falta de informação; informação errada; pontos de vista diferentes sobre o que é importante; interpretações diferentes dos dados; procedimentos de avaliação diferentes.

Mas essa classificação é mais ampla para outros autores, que acrescentam outros tipos de conflitos e suas características.

J. Redorta (2004, p.3) vai mais longe, e diz que a importância da tipologia dos conflitos é tão grande que ele dedica uma obra a essa tarefa.

- De recursos escassos - Disputamos por algo que não existe suficientemente para todos.
- De poder - Disputamos porque algum de nós quer mandar, dirigir ou controlar o outro.
- De autoestima - Disputamos porque meu orgulho pessoal se sente ferido.

- De valores - Disputamos porque meus valores ou crenças fundamentais estão em jogo.
- De estrutura - Disputamos por um problema cuja solução requer longo prazo, esforços importantes de muitos, e meios estão além de minha possibilidade pessoal.
- De identidade - Disputamos porque o problema afeta minha maneira íntima de ser o que sou.
- De norma - Disputamos porque meus valores ou crenças fundamentais estão em jogo.
- De expectativas - Disputamos porque não se cumpriu ou se fraudou o que um esperava do outro.
- De inadaptação - Disputamos porque modificar as coisas produz uma tensão que não desejo.
- De informação - Disputamos por algo que se disse ou não se disse ou que se entendeu de forma errada.
- De interesses - Disputamos porque meus interesses ou desejos são contrários aos do outro.
- De atribuição - Disputamos porque o outro não assume a sua culpa ou responsabilidade em determinada situação.
- De relações pessoais - Disputamos porque habitualmente não nos entendemos como pessoas
- De inibição - Disputamos porque claramente a solução do problema depende do outro.
- De legitimação - Disputamos porque o outro não está de alguma maneira autorizado a atuar como o faz, ou tem feito ou pretende fazer.

Os conflitos na comunidade escolar muitas vezes não são percebidos, acarretando em sérios problemas para o desenvolvimento educacional.

“Os professores consideram que os conflitos mais frequentes e importantes se dão entre seus colegas e diretores, colocando em segundo lugar de importância os conflitos entre alunos” (ZAMPA, 2005 p.29).

Diante disso, percebe-se que a própria maneira de pensar e ver os problemas, pode acabar gerando muitos outros, pois ao enxergar apenas um problema como mais grave, podemos deixar outros crescerem.

Martinez Zampa (2005, n.p.) descreve quatro diferentes tipos de conflitos educacionais, são eles:

- Conflito em torno da pluralidade de pertencimento: surge quando o docente faz parte de diferentes estabelecimentos de ensino ou mesmo de níveis diferentes de ensino.
- Conflitos para definir o projeto institucional: surge porque a construção do projeto educacional favorece a manifestação de diferentes posições quanto a objetivos, procedimentos e exigências no estabelecimento escolar.
- Conflito para operacionalizar o projeto educativo: surge porque, no momento de executar o projeto institucional, surgem divergências nos âmbitos de planejamento, execução e avaliação, levando a direção a lançar mão de processos de coalizão, adesões, etc.

- Conflito entre as autoridades formal e funcional: surge quando não há coincidência entre a figura da autoridade formal (diretor) e da autoridade funcional (líder situacional).

Diante das classificações expostas, podemos perceber que tratar de conflitos não é tão simples, mas a partir do reconhecimento desses conflitos é que podemos falar sobre motivação.

2 – A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

No que diz respeito a motivação, de acordo com Pérez Ramos (1980), a motivação é representada por um “processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições com maior capacidade e esforço”.

Diante disso se faz necessário uma boa gestão para melhor motivar os indivíduos e conseqüentemente alcançar melhores resultados.

Sobre isso diz TACHIZAWA (2015, n.p.):

Não existe desenvolvimento sem motivação e esforço pessoal. Cabe à organização propiciar condições e incentivos para que o desenvolvimento ocorra em harmonia com seus próprios objetivos. Tais condições e incentivos decorrem do trabalho em equipes participativas e do contínuo relacionamento entre o gestor da organização e os empregados.

A gestão tem papel fundamental na motivação dos empregados, por isso deve ser implantada de acordo com as necessidades de cada ambiente de trabalho, sem menosprezar nenhum detalhe que o diferencie dos demais.

Segundo Soares (2008), a gestão de pessoas favorece “o desenvolvimento do ato criativo e da reciprocidade em ensinar e apreender os conteúdos explorados, formando-se uma rede de compartilhamento que propicia ambientes saudáveis onde se promovem as satisfações: profissional e pessoal, além da motivação de todos.”

Assim, percebe-se que no ambiente de trabalho a gestão de pessoas é indispensável para o favorecimento da motivação.

2.1 – UMA ABORDAGEM SOBRE MOTIVAÇÃO

É a motivação que determina o fazer, dessa forma é ela que torna possível os resultados e a manutenção dos mesmos. A motivação varia de acordo com a situação e com o indivíduo.

Sobre isso discorre BERGAMINI (1997, p. 38).

A motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, e realizarem os objetivos da organização.

Segundo o dicionário de língua portuguesa Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (2001, p. 473), motivação significa ato de motivar; a exposição de motivos ou causas; é o conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que determinam um certo tipo de conduta em alguém. A palavra vem do latim *movere* e significa mover.

Segundo BOTTION ([201.], n.p.), a motivação está ligada aos desejos e é uma das chaves para compreender o comportamento do homem.

Está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades. Há uma enorme controvérsia dentro da psicologia sobre como funcionam os mecanismos da motivação; e isso por uma razão muito simples: a motivação é uma das chaves para a compreensão do comportamento humano; age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a ação. Envolve anseios, desejo, esforço, sonho e esperanças.

Trata-se, portanto, de questão de cunho psicológico, diretamente ligada ao emocional, logo, varia de indivíduo para indivíduo e conseqüentemente não é tãa simples de ser tratada.

Para TACHIZAWA (2015), uma boa estratégia de motivação está no plano de carreira. Entretanto, nem sempre é possível oferecer um plano de carreira aos funcionários, cabendo à gestão criar outras formas de motivar os empregados.

3 – METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

A metodologia empregada será o estudo de caso, pois melhor se adequa a compreensão, exploração e descrição contextual do tema abordado.

A metodologia do artigo é a análise de dados e o relacionamento dos mesmos com a teoria relacionada à motivação e conflito no ambiente de trabalho educacional.

Segundo Ponte (2006, p.2), o estudo de caso é:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

“O estudo de caso geralmente é organizado com poucas questões referentes ao como e porquê do que será investigado. Normalmente delimita-se o caso, faz-se a coleta de dados, analisa-se e interpreta-se os mesmos e por fim faz-se a elaboração de um relatório”.

Devido as peculiaridades de cada caso, essa metodologia não é rígida, pois amolda-se à necessidade da pesquisa, possibilitando obter as respostas/dados necessários. Porém, generalizar os resultados obtidos não é tarefa fácil o que de certo modo impõe limites uma vez que exige muita atenção e cuidado por parte do investigador.

4 - HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA

O prédio da Escola Municipal Dr. Walfrido Silvino dos Mares Guia conhecido como prédio do 2º grau, teve suas obras iniciadas no final da década de setenta. Surgiu dos ideais do então prefeito municipal Sr. Dorgival Modesto Jorge e o saudoso Padre Francisco de Andrade, pároco do Santuário de Nossa Senhora de Nazaré e diretor do Ginásio Cônego Heitor, da CENEC, ambos preocupados em dotar o município com maiores opções no setor educacional. Desta parceria surgiu a doação do terreno pela confraria de N.S. de Nazaré e o início das obras sob responsabilidade da Prefeitura Municipal. Entretanto, o prédio que seria a solução para a tão almejada implantação de uma Escola Agrícola em Nazareno, teve suas obras paralisadas com o término do mandato do referido prefeito.

Somada a essa paralização houve um desinteresse das autoridades municipais, expondo o prédio às intempéries durante quinze anos. A obra passou então a ser vista como retrato vivo de dinheiro público jogado fora, tendo em vista o montante de material e mão de obra empregados nos serviços realizados.

Iniciando o mandato da administração 1997/2000, o prefeito municipal Luiz Antônio Carvalho dos Santos deu como prioridade a elaboração do projeto e sua

execução. Na busca incessante de viabilizar recursos para a execução chegou-se até a Secretaria de Estado da Educação, onde encontrou-se o secretário Dr. João Batista dos Mares Guia e o vice governador Dr. Walfrido Silvino dos Mares Guia, que têm origem genealógica em nossa terra, onde nasceu em 1872, o ilustre Dr. Walfrido Silvino dos Mares Guia, avô das atuais autoridades da SEE.

Para realizar a escritura, o pároco de Nazareno na época Padre José Casimiro da Silva, oficializou a doação do terreno para elaboração do processo de autorização da Escola.

Hoje, nessa escola funciona a Educação Infantil, que atende aos alunos de 4 e 5 anos, de acordo com a Lei nº 20.817/2013 e o ensino fundamental passa a ter dois ciclos: ciclo de alfabetização com duração de 3 (três) anos – 1º, 2º e 3º ano e ciclo complementar com duração de 2 (dois) anos – 4º e 5º ano. [...]

5 – A GESTÃO DE CONFLITOS NA E. M. Dr. WALFRIDO SILVINO DOS MARES GUIA

Um questionário estruturado foi aplicado a 13 funcionários do prédio I da E. M. Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia, com o objetivo de identificar se na escola há uma gestão de pessoas implantada, identificar com base na minha vivência no ambiente escolar algumas causas de conflitos e saber a opinião desses funcionários sobre a influência da motivação.

5.1 – RESULTADOS

Existe na escola um modelo de gestão de pessoas implantado, a partir desse dado, passamos a buscar as possíveis causas de conflitos e se a motivação influencia no trabalho.

Abaixo temos o questionário aplicado e a porcentagem relativa a cada resposta, o que orientará as análises seguintes.

Questionário	sim	não
Na E.M. Dr. Walfrido Silvino dos Mares Guia, há pessoa ou setor responsável pela gestão?	13 (100%)	0 (0%)
Quando um profissional comete uma falta ele é chamado para conversar/resolver o problema em particular?	10 (77%)	3 (23%)
Há divisão de tarefas por setor?	13 (100%)	0 (0%)
Um profissional pode ajudar o outro a fazer seu trabalho?	10 (77%)	3 (23%)
Há acúmulo de serviço?	1 (8%)	12 (92%)
<u>O n° de profissionais é suficiente?</u>	12 (92%)	1 (8%)
É comum ocorrerem discussões?	8 (61,5%)	5 (38,5%)
Na ocorrência de discussões há um mediador?	8 (61,5%)	4 (30,7%)
Repreende-se funcionários em reuniões coletivas?	6 (46,2%)	6 (46,2%)
E na frente de pessoas alheias ao ambiente de trabalho?	3 (23%)	9 (69%)
Há algum tipo de incentivo aos funcionários?	5 (38,5%)	8 (61,5%)
São feitas confraternizações?	13 (100%)	0 (0%)
Os problemas dentro da escola afetam o rendimento no trabalho?	8 (61,5%)	5 (38,5%)
Quando incentivado de alguma forma, trabalha-se melhor?	13 (100%)	0 (0%)
Recebe elogios quando faz um bom trabalho?	6 (46,2%)	7 (53,8%)

Com a análise da tabela acima percebemos algumas causas de conflito que ainda não foram totalmente eliminados pela gestão implantada na escola, mas também é possível perceber que alguns fatores geradores de conflitos não estão presentes. O número de profissionais é um desses fatores, 92% dos entrevistados responderam que o número de profissionais é suficiente e conseqüentemente isso reflete no não acúmulo de serviço que está segundo os entrevistados na mesma porcentagem.

Outro ponto positivo da gestão é a divisão de tarefas, de acordo com a tabela 100% responderam afirmativamente para a existência de divisão, isso é muito importante para a redução de conflitos, pois quando não há essa divisão, os profissionais ficam perdidos, o trabalho vai acumulando, as vezes uma coisa mais importante é deixada de lado e conseqüentemente gera um stress entre os funcionários.

Dez dos treze entrevistados, ou seja, 77% afirmaram poder ajudar outros colegas, este ponto também é positivo, pois influencia na agilidade do trabalho e no não acúmulo.

Por outro lado, 61,5% afirmaram a existência de discussões e a mesma porcentagem que há um mediador quando das discussões, mas nesse ponto a gestão se mostra deficiente, pois 30,7% responderam não haver mediador, o que significa que essa mediação não atinge todos os funcionários ou que os problemas não cheguem ao mediador. Os mesmos 61,5% dizem que os problemas dentro da escola afetam o rendimento de trabalho.

Mas talvez as principais causas de conflitos sejam as seguintes:

Mais de 70% dos funcionários entrevistados afirmaram não serem chamados para conversar em particular quando cometem alguma falta, 42% que repreende-se funcionários em reuniões coletivas e 23% que repreende-se na frente de pessoas alheias ao trabalho. Diante de atitudes como essas os funcionários muitas vezes ficam desmotivados, desinteressados, até humilhados e sem a menor dúvida que tais atitudes geram conflito.

Quanto a motivação, é comum os funcionários se confraternizarem, 53,8% responderam não serem elogiados quando fazem um bom trabalho e 61,5% não receberem nenhum tipo de incentivo. Mas 100% confirmaram que quando incentivados trabalham melhor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relacionando o resultado obtido do questionário com os tipos de conflito de Redorta (2004), podemos dizer que os principais conflitos encontrados na E.M. Dr. Walfrido Silvino Dos Mares Guia são: de poder, de autoestima, de estrutura, de expectativas, de inadaptação e de informação.

De acordo com o estudo de caso relacionando à bibliografia utilizada, foi possível responder à pergunta que norteou a pesquisa, sendo possível perceber que a simples implantação da gestão de pessoas dentro da organização não reduz os conflitos, pois para que esse objetivo seja alcançado é necessária a escolha do modelo de gestão adequado às particularidades de cada organização, no presente caso, da escola. O modelo de gestão implantado não atende todas as necessidades da instituição, pois vai de encontro a insatisfação pessoal de parte dos funcionários, sem contar com a desmotivação que de acordo com os mesmos influencia na prática trabalhista e conseqüentemente nos resultados da escola.

A gestão implantada na escola demonstrou não ser totalmente eficaz, mas também não demonstrou completa ineficácia, devendo eliminar alguns conflitos e investir na motivação dos funcionários, pois nesta parte sim demonstrou ser insuficiente, tendo em vista a grande importância da mesma para os funcionários e para a organização.

Com a presente pesquisa foi possível perceber que a motivação e os conflitos afetam imensamente o ambiente organizacional, e que podem significar o sucesso ou o fracasso dos resultados esperados, e que diante disso a gestão de pessoas tem papel fundamental, podendo influenciar de forma a garantir o sucesso ou piorar ainda mais os conflitos.

Para que a gestão seja eficaz, é necessário a escolha do modelo correto, para tanto não existe um modelo ideal, pois cada organização, cada escola, tem suas particularidades que devem ser respeitadas levando em consideração também o bem estar dos funcionários.

REFERÊNCIAS:

- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997
- BOTTION, Ivan. **O que é Motivação, conheça o conceito e as principais teorias**. Colaborador do site Esoterikha.
- CHRISPINO, A.; CHRISPINO, R. S. P. **Políticas educacionais de redução da violência: mediação do conflito escolar**. São Paulo: Editora Biruta, 2002.
- CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: aval. pol.públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, 2007.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio, minidicionário da língua portuguesa**. 4ªed. Rev. Ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2012.
- MOORE, C. W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: ARTMED, 1998.
- PÉREZ-RAMOS, J. **Satisfação no Trabalho: metas e tendências**. Assis, 1980. 132p. Tese (Livre Docência). Instituto de Letras, História e Psicologia de Assis. Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho".
- PONTE, João Pedro (2006). **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização)
- REDORTA, J. **Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.
- SOARES, Alexsandro Rosa. **Gestão de Pessoas no Ambito Educacional**; Portal Educação. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2956/gestao-de-pessoas-no-ambito-educacional#ixzz3l8iWUCkg>. Acesso em: 28/07/2015
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.
- WALTON, R. E., & MCKERSIE, R. B. (1965). A behavioral theory of labor negotiation. New York: McGraw-Hill.