

O PEDAGOGO E SUA ATUAÇÃO COMO MEDIADOR DE CONFLITOS NAS EMPRESAS

THE PEDAGOGUE AND HIS ROLE AS A MEDIATOR OF CONFLICTS IN COMPANIES

Vivian de Barros Soares Rosa¹

RESUMO: Este artigo aborda temas sobre a atuação do Pedagogo no ambiente empresarial, os conflitos presentes no dia a dia profissional e formas de gestão adotadas em diferentes situações de conflito. A atuação do pedagogo na empresa ocorre principalmente na área de treinamento e desenvolvimento, porém a proposta deste artigo é apresentar mais uma forma de atuação desse profissional em relação a um tema muito importante no meio empresarial, que é a gestão de conflitos. A relevância desse tema se dá devido as consequências negativas e positivas que um conflito pode gerar, dependendo da forma como ele é gerido. Se por um lado, uma gestão inapropriada pode causar consequências desastrosas e prejuízos para as empresas e para todos os que nela trabalham, por outro, com o conhecimento e a utilização das técnicas adequadas para cada situação, como da mediação, pode contribuir para o bem-estar entre os colaboradores, de forma que possam desempenhar suas funções de maneira mais eficaz em um ambiente de trabalho harmonioso.

2073

Palavras-chave: Pedagogo. Gestão. Mediação. Conflitos.

ABSTRACT: This article discusses themes about the performance of the pedagogue in the business environment, the conflicts present in the day-to-day business and forms of management adopted in different conflict situations. The role of the pedagogue in the company occurs mainly in the area of training and development, but the purpose of this article is to present another form of action of this professional in relation to a very important topic in the business environment, which is conflict management. The relevance of this topic is due to the negative and positive consequences that a conflict can generate depending on how it is managed. If, on the one hand, inappropriate management can cause disastrous consequences and unnecessary damage to companies and to the individuals who work there, on the other hand, with the knowledge and use of appropriate techniques for each situation, such as mediation, it can contribute for the well-being of employees, so they can perform their duties more effectively in a harmonious work environment.

Keywords: Pedagogue. Management. Mediation. Conflicts.

¹ Licenciada em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Faculdade de Formação de Professores e Especialista em Pedagogia Empresarial pela AVM – Universidade Cândido Mendes, e em Coordenação Pedagógica e Gestão e Administração Escolar pela UniBF.

INTRODUÇÃO

Os conflitos no ambiente de trabalho são inevitáveis, Para Burbridge e Burbridge (2012), alguns conflitos, chamados de produtivos, servem para fortalecer a empresa, um exemplo disso é no atrito entre pontos de vista do qual podem surgir ideias inovadoras. Por outro lado, os conflitos que não são produtivos, se mal mediados podem gerar custos e sérios prejuízos para a empresa. Entretanto, se mediados de maneira adequada, podem ter seus efeitos minimizados ou mesmo evitados.

A fim de solucionar uma situação de conflito, é necessário que o gestor tenha “uma visão ampla e sistêmica do problema, para poder escolher o melhor caminho. Caso contrário, ele poderá perder muito tempo e dinheiro tratando o sintoma, em vez de tratar a causa do problema” (BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012, p. 29) e assim causar prejuízos desnecessários para toda a empresa.

Segundo Berg (2012) as principais causas dos conflitos, que são as mudanças e os recursos limitados. As mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a empresa a se adaptar a nova realidade, mas em decorrência da busca de melhores resultados, lucro, diminuição de custos e atualização para se manter no mercado. Já os recursos limitados são identificados normalmente pelo corte nos custos que acabam limitando o desempenho de colaboradores e departamentos, gerando grandes jornadas de trabalho e ocasionando cansaço, estresse e descontentamento.

Devido às diversas naturezas de um conflito, é necessário que o gestor faça um diagnóstico do problema, a fim de identificar sua causa e os possíveis efeitos, e assim a ferramenta mais adequada para maximizar os efeitos positivos e minimizar os negativos. Alguns desses conflitos são inevitáveis e inerentes a própria empresa e, portanto, não podem ser eliminados, porém seus efeitos podem ser controlados. Usando as ferramentas adequadas podem ser um aliado para as mudanças necessárias e o crescimento da empresa.

Primeiramente, é necessário reconhecer as situações conflituosas, negar ou ignorar sua existência só irá trazer problemas maiores no futuro. Há “organizações que não reconhecem ou não admitem a presença de conflitos; mas não existe uma organização sem conflitos!” (BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012, p. 23) e estes por sua vez podem custar muito

caro. O problema é que esse custo muitas vezes é oculto e não contabilizado, o que dificulta a sua gestão.

Para se gerenciar um conflito, é necessário gerenciar pessoas e pessoas são dotadas de emoções e que não podem ser gerenciadas. No entanto, segundo “elas vêm de qualquer jeito, seja na forma de paixão, raiva, medo ou alegria. O que se pode gerenciar são as pessoas e as ações geradas pelas emoções” (BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012, p.28).

TIPOS DE CONFLITOS

Segundo Burbridge e Burbridge (2012) os conflitos podem ser internos ou externos. Os internos ocorrem geralmente entre departamentos e/ou pessoas de mesmo setor e necessitam do auxílio de um terceiro neutro para atuar como mediador, podendo nesse caso o gestor assumir esse papel. Já os conflitos externos, ocorrem com outras empresas e organizações e neste caso é indicado como forma de resolução, a mediação judicial, arbitragem ou a negociação.

Para Berg (2012) existem três tipos de conflitos: o pessoal, que é como uma pessoa lida consigo mesma e como isso interfere na forma como age; o interpessoal, ocorre entre indivíduos que encaram uma mesma situação de maneiras diferentes podendo ser intragrupal (na mesma área ou setor) e intergruppal (entre áreas e setores diferentes); e o organizacional que ocorre através das constantes mudanças como resultado das dinâmicas organizacionais.

Chiavenato (2014) explica que o interno, pode também ser chamado de intrapessoal e o externo, envolve conflitos de natureza interpessoal, intragrupal, intergruppal, intra-organizacional e interorganizacional. Além disso, podem ocorrer em vários níveis: o conflito percebido, quando as partes compreendem sua existência; o conflito experienciado quando provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, entre outros, porém não é manifesto com clareza; e o conflito manifestado, também chamado de aberto, é quando é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva por uma das partes.

Os conflitos podem gerar efeitos positivos ou negativos, dependendo da situação e da forma como é gerido. Um exemplo de efeito positivo, quando estimulado e gerido de forma correta, pode levar ao surgimento de soluções criativas e ideias inovadoras. Já entre

os efeitos negativos estão: o desperdício da empresa, o desempenho das tarefas e o bem-estar das pessoas é afetado destrói o relacionamento entre as pessoas.

O PAPEL DO MEDIADOR

O mediador é um facilitador que irá auxiliar no processo de mediação, o qual se trata de uma técnica desenvolvida para mediar um conflito, em que o mediador é escolhido pelas partes para conduzir a negociação até chegar a uma solução satisfatória para ambos.

Para Egger (2005), o mediador é uma pessoa neutra que deve conduzir sem decidir, esclarecendo os reais interesses das partes, e levando-as a buscarem melhores soluções que se ajustem aos seus interesses, pois ninguém melhor do que os envolvidos para saber a solução que mais se adequa à resolução dos seus conflitos.

Asfora (2009), também esclarece que o mediador deve ser capacitado, neutro e imparcial, não podendo haver conflito de interesses, pois dessa forma poderá interferir no resultado. Além disso, durante o processo de mediação, o mediador deverá manter o autocontrole, não se deixando envolver com a tensão e o problema das partes. Desenvolvendo essas características poderá ganhar credibilidade e confiança das partes, o que é fundamental para o sucesso do seu trabalho.

2076

A lei nº 13.140², de 26 de junho de 2015, institucionaliza a mediação:

Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia (Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, artigo 1º, parágrafo único).

De acordo essa Lei, a mediação deverá ser orientada pelo princípio da imparcialidade, isonomia das partes, oralidade, informalidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé.

Baseado nesses princípios, os vários tipos de mediadores, apesar de possuírem diferentes características e não possuir um padrão a ser seguido, devem seguir o mesmo padrão de conduta, sendo acima de tudo éticos consigo mesmo e no exercício do seu trabalho.

Aprendemos que a Ética é sustentada em cima de seis pilares, quais sejam: da Confiabilidade, do Respeito, da Responsabilidade, da Justiça e Imparcialidade, Zelo

² Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997.

e Virtude Cívica e da Cidadania. Estes valores deverão sempre nortear a conduta de um Mediador seja qual for a sua forma de Mediar, afinal não existe um padrão para se mediar, cada qual Media de sua forma, com sua característica, mas não poderá nunca deixar de respeitar os princípios éticos e morais (ASFORA, 2009).

Muitos conflitos não precisam ser gerenciados, pois são naturais do dia a dia e se resolvem sozinhos ou não impactam nos interesses da empresa, porém há outros que necessitam de atenção especial, pois é necessário que o mediador os conheça para que possa gerenciá-los. Segundo Friedrich e Weber (2014), a gestão de conflitos exige muita habilidade e, se bem analisado e com o uso das ferramentas certas pode se transformar em um aliado do crescimento e da mudança.

Uma vez conhecido e identificados, os conflitos podem ser solucionados de acordo como cada situação. Em algumas situações conflituosas é preciso certo “*feeling*”, como diz Neto (2005) e em outras se faz necessário o uso de técnicas adequadas a fim de alcançar uma solução eficaz e eficiente que atenda todas as partes.

Essas técnicas são apenas um ponto de referência e não uma regra a ser seguida, pois cada situação exige procedimentos específicos e existem variáveis que podem influenciar como a cultura organizacional, a estrutura organizacional, os objetivos, missão e valores, o ciclo de vida do produto, da empresa e das pessoas envolvidas e os estilos de liderança, portanto deve sempre ser levado em conta o princípio do bom senso.

Para desenvolver as técnicas necessárias a prática da mediação, existem diversos cursos oferecidos por algumas instituições que capacitam mediadores. Os cursos de capacitação têm como base o Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem³ e a Associação Brasileira de Árbitros e Mediadores⁴ que apresentam as empresas associadas e os cursos de capacitação oferecidos.

A capacitação é essencial para o exercício da função, pois, é através dela que o mediador irá aprender as técnicas e obterá as habilidades necessárias para mediar com eficácia e eficiência. Segundo Chaves, a mediação é um mecanismo de solução, conduzido pela ética, confiança e confidencialidade que, através da capacitação adequada e as técnicas próprias, possibilita ao mediador a identificação do conflito real vivenciado e sua solução.

³ CONIMA - Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem. Disponível em: <<https://conima.org.br/>>

⁴ ABRAME - Associação Brasileira de Árbitros e Mediadores. Disponível em: <<https://www.abrame.com.br/>>

O profissional mais indicado para atuar na mediação de conflitos na empresa é alguém que conhece o ambiente empresarial e tenha a confiança dos envolvidos. As competências fundamentais para a atuação do mediador são as de liderança, do diálogo e das relações interpessoais entre os colaboradores. Para tanto, o profissional que assumir o papel de mediador, deverá ter plena capacidade e competência, segundo Asfora (2009), para levar as partes a chegarem a um acordo. Assim ele só deve aceitar esta responsabilidade quando tiver as qualificações necessárias para mediar um acordo.

Geralmente, o gestor e líder de equipe são os que atuam na gestão de conflitos. No entanto, há mais uma importante figura nesse processo, que é a figura do Pedagogo, o qual pode atuar através palestras e treinamento com as equipes a fim de reforçar os princípios e a cultura organizacional da empresa e também auxiliar o gestor através treinamentos para que desenvolvam as habilidades necessárias para a mediação, não só para minimizar os efeitos do conflito, mas também como forma de prevenção. Além disso, ele próprio pode assumir esse papel pois possui algumas qualificações adquiridas através de sua formação, experiência e habilidade de se comunicar, que fazem dele uma pessoa apta para essa função.

O PEDAGOGO E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

O Pedagogo pode atuar em diversas áreas, tanto escolar e não escolares. Os ambientes não escolares são os novos cenários de atuação e integram, entre outros, hospitais, associações e empresas. A atuação profissional que se restringia a escola, foi expandida para fora das paredes escolares e agora pertence a espaços que eram restritos a outros profissionais. Isso leva a redefinir a atuação do Pedagogo como profissional da educação.

Libâneo (2022) em seu livro *Pedagogia e Pedagogos: pra que?* esclarece e define a Pedagogia:

Pedagogia é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, isto é, do ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos ingredientes básicos da configuração da atividade humana. Nesse sentido, educação é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais (LIBÂNEO, 2022, p. 35-36).

O Pedagogo tem uma grande responsabilidade quando se trata de desempenhar papéis em ambientes não escolares, pois provavelmente não teve em seu currículo acadêmico

disciplinas, vivências, práticas e conhecimento teórico especificamente relacionados a estes contextos. No entanto, é possível complementar a formação universitária através dos cursos de especialização, como em Gestão Escolar, Pedagogia Empresarial e Recursos Humanos.

Apesar da falta dessas matérias no currículo acadêmico, o Pedagogo adquire conhecimentos, mesmo que de forma indireta, mas que o capacita para atuar em ambientes não escolares. Algumas habilidades adquiridas durante o período acadêmico que podem auxiliá-lo são: liderança, visão do todo e não apenas das partes, identificação de falhas e elaboração de métodos de prevenção e resolução de problemas. Segundo um depoimento em um artigo escrito por um grupo de estudantes da PUC de Minas de uma Pedagoga de um Hospital não informado:

O pedagogo, diferente de outros profissionais, tem facilidade de se comunicar. Em seu curso de formação, foi preparado para lidar com pessoas de diferentes meios; esse profissional tem uma facilidade imensa de trabalhar em grupo, consegue desenvolver estratégias para sensibilizar as pessoas, e os outros profissionais não têm (Depoimento apud NASCIMENTO, 2010).

Por isso, “não podemos mais nos deter somente no universo da educação formal, mas buscar novas fontes de formação e de informação para adequar este profissional no mundo globalizado e competitivo” (PEDAGOGIA AO PÉ DA LETRA, 2013). O Pedagogo, nesse contexto, é desafiado se atualizar e se posicionar como profissional da educação para atuar como mediador nesse processo de transformação. Além disso, cabe a esse profissional delimitar e conquistar seu espaço e se cercar de referenciais que possam ajudá-lo na relação entre sua atuação e o meio em que vai atuar, respeitando o contexto social, cultural, político e econômico.

Empresas têm valorizado cada vez mais o papel do Pedagogo, visando o crescimento dos profissionais que a compõe, em todos os sentidos, intelectual, profissional e na convivência em equipe, dessa forma está contribuindo para a sua própria sobrevivência, pois uma organização é feita de pessoas e quando uma parte da organização não está funcionando perfeitamente, pode acabar afetando o resultado e o impedimento do alcance dos objetivos planejados.

O Pedagogo Empresarial, normalmente vinculado ao setor de Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento e Universidade Corporativa, tem como principal tarefa mediar e articular ações educacionais, provocando mudanças no comportamento das pessoas

tanto profissional como pessoal. Para as mudanças acontecerem no ambiente de trabalho é necessário, no entanto que na empresa exista um clima organizacional que facilite o Pedagogo a desempenhar seu papel de forma a promover um ambiente harmonioso e mais produtivo.

Diante da necessidade de mudança, o Pedagogo tem um importante papel dentro da empresa articulando as necessidades da mesma com a gestão do conhecimento. Através do conhecimento em várias áreas, como filosofia, psicologia e sociologia, é capaz de analisar as deficiências e necessidades do ambiente empresarial, e elaborar um projeto voltado ao conhecimento e aprimoramento das técnicas de trabalho.

Segundo Cassimiro (2003), o Pedagogo como instrumento de educação na empresa, tem capacidade e conhecimentos necessários para identificar, selecionar e desenvolver pessoas para o âmbito empresarial, através de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem e apropriação de conhecimentos a fim de gerar uma mudança comportamental e melhora na qualidade de atuação pessoal e profissional.

Além de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, favorecendo um bom relacionamento entre os funcionários e promovendo treinamentos para aperfeiçoar a produtividade dos membros das equipes, o Pedagogo tem a função de adequá-los aos padrões, normas e à cultura organizacional da empresa. Através de programas de integração, promove a vinculação dos novos funcionários à empresa, informando-os e instruindo-os sobre as normas e os padrões de conduta que devem ser seguidos no desenvolvimento de suas tarefas.

Cada empresa é dotada uma cultura organizacional própria, cabendo ao Pedagogo trabalhar de acordo com os objetivos da mesma, através do conhecimento do seu local de trabalho e se adaptando às diferentes realidades. É necessário para tanto que ele seja crítico, visionário e capaz de se adaptar as essas mudanças.

A fim de desempenhar as várias funções que lhe são cabíveis, o Pedagogo deve, segundo Martins (2008), ter conhecimento sobre o processo de aprendizagem, desenvolvimento de competências e domínio de técnicas de motivação. Essas competências podem ser desempenhadas em qualquer ambiente de trabalho, pois mesmo com a diversidade e particularidade de cada empresa, são necessárias a qualquer ambiente social que busca o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos da qual façam parte.

Com as mudanças na sociedade e no ambiente empresarial, como o desenvolvimento tecnológico, a competitividade e as exigências do mercado, faz-se necessário também que as competências do Pedagogo sejam reconstruídas e suas práticas mudadas de forma a contribuir para o crescimento da empresa e dos profissionais que nela trabalham, em todos os aspectos, auxiliando-os no desenvolvimento de suas competências e habilidades, para que possam estar preparados para essas mudanças. Desta forma estará desempenhando seu trabalho de maneira mais eficiente e eficaz e tornando seu papel na empresa cada vez mais valorizado.

A área gestão de conflitos tem ganhado um papel importante nas empresas, que cada vez mais estão percebendo que os conflitos reduzem a produtividade e afetam a lucratividade da mesma. O gestor, geralmente indicado para atuar como mediador, muitas das vezes não possui habilidade para assumir tal papel, pois possui outras funções inerentes ao seu cargo e a falta de tempo o impede de dar a devida atenção a determinadas situações.

Para tanto, devido às habilidades que o Pedagogo já possui pela sua profissão e a sua atuação na empresa não só na área de treinamento, mas de forma a favorecer e conduzir o bom relacionamento entre os funcionários, sobretudo buscando a harmonia entre o empregador e o empregado, a fim de transformar o ambiente de trabalho em um ambiente agradável para todas as partes conviverem de maneira saudável e produtiva, somado aos cursos de capacitação em mediação de conflitos que são oferecidos por algumas instituições, ele possui o perfil adequado para assumir tal papel.

Baseado no princípio da imparcialidade, uma das situações em que é necessário a presença de uma terceira pessoa, é em situações de estruturação e reestruturação da empresa. As mudanças são necessárias diante de situações conflituosas, são os pontos positivos de um conflito, se não houver mudanças construtivas não tem como uma empresa crescer. Para mediar uma situação conflituosa é necessário um olhar de fora da situação e muitas das vezes os gestores estão envolvidos no problema e por tanto não podem assumir esse papel. Nesse contexto se faz necessária a intervenção do Pedagogo.

Para que o trabalho do Pedagogo seja eficaz, é necessário que trabalhe em conjunto com o gestor a fim de elaborar e consolidar planos, projetos e ações que colaborem para o desenvolvimento dos funcionários e da empresa. O trabalho em conjunto pode ser realizado através de uma avaliação periódica da produtividade e desempenho de cada profissional e a

produção da equipe, uma espécie de diagnóstico, de forma a identificar as falhas e prevenir futuros conflitos ou evitar maiores problemas.

CONCLUSÃO

Os conflitos são considerados normais e são muitas vezes oriundos das divergências de pensamentos que podem até mesmo gerar ideias inovadoras e mudanças construtivas, por outro lado, em um grupo homogêneo em que todos pensam da mesma forma, não há mudança e nem o crescimento e evolução da sociedade.

O ambiente empresarial, como um meio social, também está repleto de conflitos, além dos naturais surgidos pelas divergências pessoais há os inerentes ao próprio local de trabalho, como as pressões do mercado, as metas a serem cumpridas, as longas jornadas de trabalho e os recursos necessários para o cumprimento das tarefas muitas das vezes escassos.

Para conviver com essas situações de forma a não afetar a produtividade, muitas empresas contam com a figura de um mediador na prevenção e solução dos conflitos. O mediador é aquela pessoa neutra, imparcial, que sabe escutar, tem facilidade de dialogar e possui confiança das partes e seu papel é avaliar todo o contexto do conflito e auxiliar na busca de uma solução que beneficie ambas as partes envolvidas.

Muitos gestores geralmente assumem esse papel dentro das empresas. No entanto, como o gestor é em alguns casos uma das partes envolvida no conflito ou não possui habilidades suficientes para atuar como mediador no processo de conflito, essa se torna uma das funções que o Pedagogo Empresarial pode desempenhar, tendo como uma de suas principais funções o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários que trabalham na empresa.

O que sempre fará a diferença serão as pessoas, suas intenções e habilidades, por isso são tão importantes nas organizações, e estudar formas de auxiliar na sua convivência e bem-estar se faz necessário e imprescindível para todo gestor e para as organizações que desejam sucesso (FRIEDRICH e WEBER, 2014).

Desenvolver um bom convívio e preservar as relações no ambiente de trabalho beneficia a todos. Um ambiente de trabalho harmonioso pode motivar as pessoas a desempenhar melhor as suas funções e assim contribuir para a produtividade e lucratividade da empresa, levando ao seu sucesso. Dessa forma todos saem ganhando.

BIBLIOGRAFIA

ASFORA, Alexandre. O mediador, características e qualidades – O perfil do mediador – Padrões de conduta. Disponível em: <<http://www.jurisway.org.br>>. Acesso em: 04 abr. 2023.

BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: Abordagens Práticas para o Dia a Dia. 1ª ed. (ano 2010), 2ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2012. 138 p.

BRASIL. Congresso. Senado. Projeto de Lei da Camara nº 94 de 2002. Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/53367>>. Acesso em 03 abr. 2023.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE Marc. Gestão de conflitos. Desafio do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva 2012. 223 p.

CASSIMIRO, Patrícia Rocha. Pedagogia Empresarial. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/profissoes/pedagogia-empresarial/>> Acesso em 30 mar. 2023.

CHAVES, Emmanuela Carvalho Cipriano; SALES, Lília Maria de Moraes. A Importância da capacitação do mediador: a mediação e a arte de mediar. Disponível em: <www.publicadireito.com.br/artigos/>. Acesso em 30 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 496 p.

2083

EGGER, Ildemar. O papel do mediador. Artigo elaborado em janeiro de 2005, como uma das atividades do “II Curso Semipresencial de Capacitação de Multiplicadores em Mediação e Arbitragem” Disponível em: < <http://www.egger.com.br/ie/mediacao.htm> >. Acesso em 04 abr. 2023.

FRIEDRICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. Gestão de conflitos: Transformando conflitos organizacionais em oportunidades. Disponível em: < <http://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41> >. Acesso em 30 mar. 2023.

Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm >. Acesso em 03 abr. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos: para quê? [Livro eletrônico] 1ª ed. São Paulo: Cortez, 2022. 229 p.

MARTINS, Elita Betania de Andrade. Educação além dos muros da escola: O Papel do Pedagogo. Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery, Curso de Pedagogia - N. 5, JUL/DEZ 2008.

NASCIMENTO, Aretha Soares et al. A atuação do pedagogo em espaços não escolares: desafios e possibilidades. Pedagogia em Ação, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 61-65, dev/jun 2010 -

Semestral. ISSN 2175-7003. Disponível em:
<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/4481/4606>>. Acesso em: 03 abr 2023.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. Gestão de conflitos. Thesis, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005.

O pedagogo em espaços não escolares. Pedagogia ao Pé da Letra, 2013. Disponível em:
<<https://pedagogiaaopedaletra.com/o-pedagogo-em-espacos-nao-escolares/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

ROBBINS, Stephen P. A verdade sobre gerenciar pessoas ... e nada mais que a verdade. São Paulo: Pearson Education, 2003. 177 p.