



**NETWORKING NA GESTÃO PÚBLICA:
VIVÊNCIAS E PRÁTICAS COTIDIANAS**
Reflexões sobre rede de relacionamentos na Administração Pública

Carmem Terezinha Gomes Sasaki**

Resumo

Esta pesquisa busca apresentar que, na Administração Pública, o Networking é um instrumento muito valioso para o desenvolvimento dos gestores públicos que visam uma liderança mais efetiva, afetiva e empática. Criar uma rede de relacionamentos e conseguir mantê-la faz com que os laços se fortaleçam gerando maior engajamento e envolvimento interpessoal dentro e fora dos órgãos e setores reforçando aspectos profissionais importantes além das trocas de informações e conhecimentos relevantes com base na colaboração e ações mútuas tão necessárias para a realização das demandas dentro da máquina pública.

Palavras-chave: Networking. Gestão Pública. Vivência e prática. Liderança.

*Artigo acadêmico apresentado como TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do MBA Gestão Pública da AVM Educacional, no Rio de Janeiro – RJ, em 20/03/2023.

**Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ em 2013, Servidora Pública Municipal, carmemsasaki@gmail.com

Introdução

A falta de comunicação é uma das causas mais preocupantes dentro da Administração Pública quando nos referimos a demandas que precisam ser realizadas por mais de um órgão ou setor. Por conta disto, como servidora pública municipal da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro desde 2000, pude acompanhar a demora em algumas situações que dependiam de procedimentos de outros setores por desconhecimento sobre o assunto e que demandavam análise mais demorada para dar continuidade levando-me a pensar o porquê de tanta burocracia se era possível criar uma rede de relacionamentos, o famoso Networking, para otimizar o tempo e, também, conhecer procedimentos básicos e necessários para o andamento dos processos internos e externos dos diferentes órgãos e setores que movimentavam a máquina pública.

De forma ativa, buscando sempre ter contato pessoal, sem saber, eu estava criando uma rede de relacionamentos efetiva, afetiva e empática, pois ao perceber que as dificuldades não eram somente do meu setor, automaticamente, me colocava no lugar do outro para tentar ajudar e entender o que precisava ser feito para que ambos tivessem êxito em suas demandas.

Esta pesquisa foi baseada na minha vivência como servidora estatutária, Agente de Administração, atuando em nível de execução de tarefas administrativas, mas também, como liderança, através da participação e capacitação em 2017 no Programa Líderes Cariocas, realizado pela Fundação João Goulard – Prefeitura da Cidade do Rio, em parceria com a Universidade Estácio e, como gestora, a partir de novembro de 2020, ocasião em que fui nomeada Secretária Executiva do Conselho Municipal de Saúde, após estar há mais de dez anos no referido órgão.

Título 1- Vivências e práticas cotidianas a partir do networking

Quando tomei posse como servidora pública municipal houve a necessidade de juntar minhas vivências anteriores colocando-as em prática nesta nova realidade e ir azeitando-as na máquina pública. Tive sorte de encontrar pessoas que me acolheram e foram me ajudando a entender melhor procedimentos administrativos. A partir da necessidade em desenvolver as tarefas cotidianas fui buscando criar vínculos profissionais com outras pessoas e assim, aos poucos, formando minha rede de relacionamentos, o que facilitava muito não só no entendimento dos processos como me impulsionava na própria carreira. Desta forma, considerando que o ensino-aprendizado e a troca de conhecimentos continuam sendo relevantes para qualquer indivíduo, trago nesta pesquisa algumas experiências e reflexões de como podemos fazer networking na gestão pública.

1.1 - Criando minha rede de relacionamentos

Uma das primeiras ações como servidora pública municipal na Secretaria Municipal de Saúde foi criar a minha rede de contatos a fim de me ambientar de forma mais efetiva àquela nova realidade. Com base nas minhas vivências ligadas a práticas teatrais busquei observar, experimentar e executar as demandas e tarefas do meu setor de lotação como se fosse uma “oficina teatral” e fui fazendo assim, meu networking, algo muito relevante e sem o qual, após vinte e dois anos de vida pública, não seria quem sou hoje, pois as trocas interpessoais dentro do ambiente de trabalho são de vital importância para nossa vida pública.

1.2 - Formação de laços: Quem não é visto não é lembrado

Muitas vezes as práticas diárias nos impossibilitam de estarmos em contato com colegas de outros setores ou órgãos, até mesmo para um simples encontro e bate papo e, às vezes, a falta de contato pessoal faz com que tenhamos mais dificuldades em dar continuidade às tarefas que necessitam de direcionamentos externos. Neste sentido a formação de laços vem para reforçar aspectos essenciais para agilizar procedimentos, troca de informações,

colaboração e ação mútua, mesmo que não estejamos presencialmente. Importante ressaltar que estes laços precisam ser criados no decorrer da vida pública, através de contato pessoal, por telefone, por e-mail e até sem mesmos ter tido oportunidade de contato pessoal. Tudo é a forma de como se relacionar com o outro e dar continuidade a isto, não somente em situações que estamos precisando de ajuda, mas também, diariamente, seja em reuniões, em encontros nos elevadores, em eventos ou até mesmo durante as horas de trabalho. Assim, como diz o ditado: “quem não é visto não é lembrado”, investir em algo inteligente para atrair a atenção serve de exemplo para qualquer pessoa que você conhece e pretende tê-la em sua rede de relacionamentos.

1.3 - A importância do networking para as negociações

Sabemos que formar laços identificando necessidades, desejos e interesses de outras pessoas envolvem empatia, palavra muito falada nos dias de hoje, e que tem a ver com a forma como nos relacionamos em diferentes espaços. A rede de relacionamentos, o networking, precisa ter sinergia com aquilo que estamos necessitando para que possamos concretizar ações de forma adequada e, mesmo assim, muitas vezes, negociar é preciso, mesmo em nossas relações mais estreitas, a fim de que não gere situações antagônicas que desfaçam os laços de confiança construídos com respeito mútuo. Desenvolver habilidades interpessoais através de fatores culturais como o trabalho em equipe, a comunicação assertiva e a gestão de conflitos corroboram muito na hora da negociação contribuindo para a manutenção de uma rede de contatos mais saudável, que tenderá a crescer, criando mais laços de confiança entre os mesmos e facilitando mais relações de futuras parcerias.

Título 2 - Embasamento teórico

Nós, seres humanos, somos uma mistura de diversos aspectos, os biológicos, os sociais, os históricos, os culturais e, também, somos autores e sujeitos que participam de transformações que ocorrem em nossa vida dentro da sociedade. Muitas vezes precisamos nos adequar aos padrões de um grupo

para que sejamos aceitos e inseridos mais facilmente sem que tenhamos que enfrentar dificuldades para termos a aceitação. Porém, essa forma de agir pode gerar conflitos futuros se, aos poucos, não formos criando uma rede de relacionamentos de confiança e de relações honestas. Há muitas formas de inclusão que nos ajudam neste processo, seja através do teatro, da música, de ações sociais e políticas, além de outras, com interesses comuns, como é o caso das relações interpessoais como servidores públicos. Neste artigo faço um parâmetro entre a minha vivência antes de vida pública e durante a mesma para enfatizar a importância do networking como uma ferramenta de formação de laços de confiança, afeto, empatia e respeito, tão necessários para quaisquer relacionamentos duradouros, seja na vida pessoal ou profissional.

O termo inglês networking significa rede de relacionamentos ou rede de contatos e, segundo Darling (2007), os encontros podem ser muito mais significativos e vantajosos.

Networking é a arte de criar e manter relacionamentos vantajosos, ele nos prepara para os acasos felizes. Quanto mais nos sentimos confiantes em nossa capacidade de encontrar pessoas, maior será a nossa predisposição para encontros casuais e para possibilidade de convertê-los em relacionamentos vantajosos. (DARLING, 2007, p 07-08).

Apesar de a autora mencionar os encontros casuais, durante o período da pandemia tivemos que deixar nosso ambiente de trabalho e usarmos nossas residências como “*home office*”, escritório em casa, para dar prosseguimento a nossas atividades laborais e isso fez com que tivéssemos que utilizar, com mais frequência, ferramentas virtuais para nos relacionarmos e o networking, através de contatos por e-mail, telefonemas e mensagens pelo aplicativo Whatsapp, foi essencial para nos ajudar a realizar procedimentos para termos acesso ao sistema da prefeitura em computadores residenciais.

2.1 - Diane Darling e a arte de fazer networking

Em seu livro “*Networking: Desenvolva sua carreira profissional criando bons relacionamentos*” a autora nos apresenta várias técnicas sobre networking para

agregar valores importantes e mantermos bons relacionamentos intrapessoais e interpessoais e alcançarmos sucesso pessoal e profissional durante nossa convivência em sociedade.

Além disto, a autora fala que o networking é a arte de fazer e manter relacionamentos de forma vantajosa, conhecendo pessoas e se fazendo conhecer, pois, a troca de conhecimento, assim como da nossa reputação e dos laços de confiança é que farão a diferença num momento em que haja necessidade de ajuda, tanto de uma parte quanto de outra, mesmo que não seja para satisfazer interesse de ambos no dado momento. Por isto é sempre importante saber com quem se relacionar buscando nos aproximarmos de pessoas que possam contribuir, escolhendo a melhor forma de diálogo e, é claro, pensando estrategicamente como fazê-la, mas nunca esquecer que o sentimento deve ser recíproco.

Para exemplificar, Darling apresenta algumas técnicas de como lidar com situações que envolvem os relacionamentos e como agir frente ao desconhecido, ao medo, avaliando vantagens e desvantagens em mantermos em nossa rede de contatos pessoas com as quais nos relacionamos e priorizamos, pois não devemos esquecer que pessoas que não têm afinidade conosco ou que não sejam da mesma área, também, podem ser de grande ajuda em momentos inesperados.

A arte de fazer networking é saber que para cada pessoa que nos relacionamos há uma forma de atuação e nunca devemos deixar oportunidades passarem, sempre lembrando que as relações devem ser espontâneas, interessadas e concentradas, mas sem exageros, de forma educada e inteligente e tudo isto passa, também, por nossa inteligência intrapessoal, que é a competência que temos sobre nosso autoconhecimento e a forma de conduzirmos e administrarmos nossa vida, nossos sentimentos e nossas emoções.

2.2 - A Teoria dos Grafos e as redes sociais

Segundo Sasaki (2022), como podemos ver no slide abaixo, há uma relação entre a Teoria dos Grafos e as redes sociais.

Figura 1: O que é um Grafo?

Diana Sasaki
2022

O que é um grafo?

Um **grafo** é uma estrutura matemática composta por um conjunto de vértices conectados por arestas.

Eles modelam relações entre objetos e podem ser utilizados para tratar de problemas reais, muitas vezes de grande porte.

facebook

Facebook helps you connect and share with the people in your life.

Sign Up
It's free and anyone can join

Full Name:

Your Email:

New Password:

I am: Select Sex:

Birth Day: Months Day Year

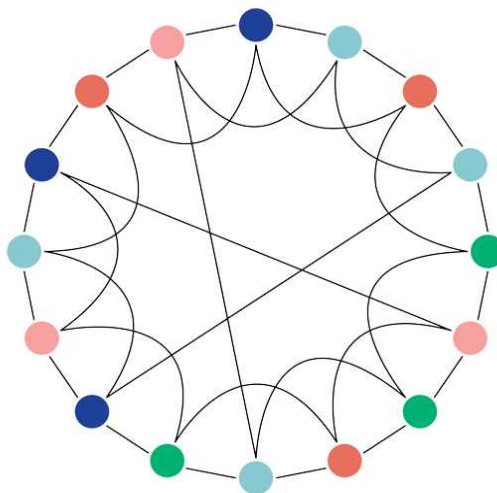
To create a page for a website, brand or business, click here.

Festival Nacional de MATEMÁTICA

Fonte: Apresentação da palestra da professora Diana Sasaki no Festival Nacional da Matemática – 29.09.2022

A Teoria dos Grafos faz parte do ramo da matemática aplicada que estuda a resolução de problemas de conjuntos de vértices e arestas sendo utilizada, também, para representar uma organização social, uma rede de relacionamentos, onde as pessoas são os vértices e as ligações são as arestas. O primeiro resultado desta teoria foi publicado no artigo de Leonardo Euler, em 1736, sobre o problema das sete pontes de Königsberg. A partir deste estudo podemos dizer que nossos relacionamentos são uma junção das teorias sociológicas e teoria dos grafos, com representações complexas, sob o ponto de vista das redes sociais, como por exemplo, o Facebook, onde as pessoas têm muitos amigos e conhecidos e vão fazendo novas conexões através das já existentes, ampliando assim, sua rede de amizades e relacionamentos. Conforme a ilustração abaixo, cada um dos usuários do Facebook representa uma bolinha e cada amizade é um traço que está conectado a duas bolinhas.

Figura 2: exemplo meramente ilustrativo



Fonte: <https://www.revistaquestaodeciencia.com.br/questionador-questionado/2022/03/28/ha-mesmo-seis-graus-de-separacao-entre-voce-e-o-resto-do-mundo>

Pelo exemplo acima, no caso do Facebook, mesmo que não haja uma conexão visível para as pessoas que estão envolvidas, um computador que vai sendo alimentado pelas bases de dados desta rede social, poderá encontrar o caminho que seja menor entre dois pontos.

2.3 - Alexandre Caldini Neto fala sobre networking versus notworking

No livro *“Networking Versus Notworking: Seja interessante não interesseiro!”* o autor fala que não fazemos networking, vivemos o networking desde que nascemos e necessitamos nos relacionar com os demais e que o modo como fazemos essa troca pode ser considerada como um networking ou um notworking, respectivamente, como qualquer coisa que nos aproxima ou que nos afasta de aproveitar ajuda mútua.

Segundo ele, não devemos fazer networking somente quando estamos precisando, no sufoco, isto é o que ele chama de notworking, porque não dá retorno. É primordial que haja a construção de uma relação. Cita como exemplo a situação de alguém ter perdido o emprego e procurar alguma pessoa, que conheceu há anos atrás, para pedir ajuda.

No ResumoCast, podcast sobre o livro, o autor reforça que as oportunidades podem vir de quem você não espera, pois nunca se sabe de

onde virá o apoio e que para se fazer um bom networking é muito importante que haja o que ele chama de “quebra-molas”, enviar sempre algo para manter contato com pessoas que você conheceu, seja através de mensagem por conta de uma lembrança sobre algum assunto relacionada a ela, para parabenizar pelo seu aniversário ou outro motivo qualquer e, como diz o ditado: “quem não é visto não é lembrado”, é muito válido para que essa pessoa tenha reconhecimento e valorize seu gesto, sua honestidade e, caso, você necessite dela, a mesma estará mais disponível para dar atenção, sempre lembrando, porém, que, o que importa para o networking não é a quantidade, visto que não basta uma lista de nomes comprados, não servirá de nada se não houver qualidade nas relações, pois na maioria das vezes, não lerão uma mensagem se não souberem quem é você.

Ainda no podcast, Caldini fala sobre eventos classificando-os em dois: os eventos específicos sobre networking, onde pessoas se reúnem para compartilhar um assunto comum e os eventos que as empresas fazem como premiações, cursos e conversas, ressaltando que o mais importante nesses eventos é poder chegar antes e interagir com quem você não conhece e não apenas com colegas, se expor, conhecer gente nova, deixar a vergonha de lado e jogar a seu favor. Finaliza falando que a essência do networking é delicadeza, é atenção, é doçura, é cuidado e que parece exagero falar de negócio mencionando doçura, mas que sim, devemos falar sobre doçura.

Título 3 - Networking na Gestão Pública: arma poderosa para a Administração Pública

Ultimamente, muito se tem falado sobre a importância do networking na administração pública não somente pelos relacionamentos interpessoais e intrapessoais, mas também, como facilitador de ações estratégicas necessárias ao funcionamento da máquina pública. Sendo assim, podemos dizer que o networking na gestão pública é a arma poderosa das nossas vivências na medida em que vamos interagindo com os outros, trocando

conhecimentos, experiências e necessidades e formando nossa rede de relacionamentos. Mas não basta conhecermos pessoas novas sem que tenhamos com elas uma relação consistente e efetiva, é preciso que tenhamos interesses reais.

Sobre a liderança feminina temos visto um grande avanço, o que mostra que é possível ser líder com doçura, empatia e profissionalismo, sem deixar de focar na confiança, que, também, perpassa por nossa trajetória de vida, nos mais diversos aspectos, e tudo isto pode ser mais eficaz dentro da gestão pública se houver um planejamento para o desenvolvimento de carreiras.

3.1 - Liderando e liderado – Liderança feminina

A liderança está relacionada ao liderado, pois só há líder se existem pessoas que são influenciadas por ele. Segundo CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND E LAGO (2009, p. 37-38): “Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos.”

Sobre a liderança feminina, a cada dia mais mulheres vão conquistando espaço em órgãos públicos, através de programas de formação e capacitação em Gestão Pública, sendo nomeadas em cargos de direção e assessoramento, reforçando, assim, direitos de igualdade e formação de laços de confiança em suas redes de relacionamentos.

Não é fácil estar na posição de gestora, ser uma liderança feminina, e fazer networking na gestão pública, afinal, ainda há muito preconceito por parte das pessoas, não somente dos homens como também de outras mulheres. Muitos liderados, pelo simples fato de terem chefias femininas, não as tratam com a atenção devida. Essa é uma visão que aos poucos deve ser reavaliada, pois as organizações públicas estão focando em resultados e as mulheres estão mostrando que têm capacidade suficiente para entregarem suas demandas com responsabilidade, eficiência, comprometimento e sabedoria.

3.2 - Confiança

Confiança é um aspecto fundamental para os bons relacionamentos e perdê-la é o total desastre para qualquer forma de relação, seja pessoal ou profissional. Por isso precisamos estar conscientes sobre a forma como nos relacionamos. Algo superficial apenas com a intenção de ganhar proveito da situação pode até durar um tempo, mas em algum momento a máscara cairá e mostrará o que está por trás dela. Nossa reputação é assim, vamos construindo aos poucos durante a vida e se, um dia, houver qualquer deslize ela será afetada literalmente.

Com base nisto, observamos que dentro da máquina pública as competências mais exigidas para a liderança são a integridade, a ética e os valores, pois, acredita-se que através delas, haverá mais respeito e, conseqüentemente, mais confiança entre líderes e liderados facilitando o trabalho em equipe, o compartilhamento de informações e criando assim uma rede de relacionamentos vantajosa.

A confiança anda junto com a ética e, geralmente, é vista pelos liderados como um dos benefícios do líder a fim de que haja uma gestão mais azeitada para ambos.

3.3 - Desenvolvimento de carreiras

A Gestão Pública tem como objetivo administrar e controlar órgãos e setores garantindo um bom funcionamento, pois as mudanças são constantes. O desenvolvimento de carreiras dentro da administração pública é uma delas e inclui as mais diversas capacitações para as ações efetivas realizadas na esfera pública.

Atualmente, as políticas ligadas à gestão de pessoas estão buscando aperfeiçoar competências essenciais para as lideranças relacionadas às atividades de planejamento, execução e monitoramento, avaliando os relacionamentos interpessoais e intrapessoais, a colaboração, a resiliência, a inovação, permitindo, assim, um maior e melhor aperfeiçoamento de servidores e funcionários.

Pensando sob este viés, capacitações, treinamentos e formação continuada são importantíssimas para alavancar a carreira dos futuros gestores aprimorando a performance e colaborando para a melhoria de suas entregas, além de corroborar na elaboração de Políticas Públicas mais assertivas.

Considerações Finais

“Viver é fácil, saber viver é uma arte”

Regina Sasaki

Sabemos que a convivência é algo muito complicado de se lidar em nossas vidas, pois envolve diversos aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos, mas deve ser levada em conta para que possamos passar por nossa caminhada de forma mais leve e direcionada, não apenas no aspecto profissional como pessoal.

Nossas vivências e práticas cotidianas estão por trás de nossas atitudes e embasam nossas ações na medida em que desenvolvemos atividades sejam elas quais forem. A troca de conhecimentos e os relacionamentos interpessoais e intrapessoais são essenciais para que tenhamos mais propriedade sobre diferentes assuntos e procedimentos. Com base nisto, acredito ser o networking, a rede de contatos, tão necessária para que tenhamos êxito em nossa jornada.

Nesta pesquisa, no *Título 1: Vivências e práticas cotidianas a partir do networking* buscamos mostrar um pouco sobre a importância das vivências e práticas cotidianas que envolvem criação de laços de confiança fortalecendo nossas redes de relacionamentos o que facilita em muito nossas negociações.

No *Título 2: Embasamento teórico*, apresentamos um levantamento bibliográfico para dar aporte a este artigo no que se refere à rede de relacionamentos utilizando para isso várias técnicas do networking e a arte de tornar os relacionamentos mais vantajosos e formas de agir com cada

pessoa que nos relacionamos, a Teoria dos Grafos, que exemplifica o “Facebook”, rede de relacionamento social e o networking versus networking, o que pode nos aproximar ou nos afastar de ajuda mútua sendo interessante ou interesseiro.

Finalizamos, no *Título 3: Networking na Gestão Pública: arma poderosa para a Administração Pública*, ressaltando a liderança feminina na gestão pública e a influência pessoal nas redes de relações, reforçando a importância da confiança entre líderes e liderados, além do foco no desenvolvimento de carreiras valorizando o potencial de futuros gestores e gestoras a fim aperfeiçoar suas capacidades, com maior propriedade e assertividade, para o desenvolvimento efetivo de políticas públicas.

Concluimos que ainda temos muito a dialogar sobre as redes de relacionamentos, visto que as reflexões desta pesquisa mostram apenas algumas vivências e práticas cotidianas sob a minha visão dentro da Administração Pública. Cada indivíduo é único e tem sua forma de viver socialmente e, sendo assim, atrevo-me a reescrever a frase da minha mãe, Regina Sasaki, e completá-la com base no que Caldini disse em seu podcast: Viver é, razoavelmente, fácil, mas saber viver o networking é uma arte. Vivamos o Networking, com doçura!

Referências

BECKER, Eliandra. CERUTTI, Bernardete Bregolin. **Comunicação na Gestão Pública: Desafios e Possibilidades**. UNIVATES, Lajeado/RS, Novembro de 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/d48bca25-e2fc-454c-8b8b-7a6f96e51d7b/content>. Acesso em: 14 de outubro de 2022.

CARVALHO, Rafael. **Networking: saiba como criar uma boa rede de contatos e interagir com ela**. Fundação Estudar, 2022. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/networking/#su>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos, CARPILOVSKY, Marcelo Pomeranec, LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DARLING, Diane. **Networking: Desenvolva sua carreira profissional criando bons relacionamentos**. Rio de Janeiro, Sextante, 2007.

FRACISCO, Rafael. **Comunicação na gestão pública como estratégia de gestão municipal**. Aprova Digital. Disponível em: <https://aprova.com.br/blog/comunicacao-na-gestao-publica/>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

GABARDO, Ademir Cristiano. **Análise de redes sociais, um texto introdutório**. iMasters. Disponível em: <https://imasters.com.br/midia-e-marketing-digital/analise-de-redes-sociais-um-texto-introdutorio#:~:text=A%20teoria%20dos%20grafos%20%C3%A9,por%20linhas%20chamadas%20de%20arestas>. Acesso em: 28 de outubro de 2022.

MARTINS, Pablo Luiz. **Gestão e Inovação na Administração Pública Brasileira**. Editora Inovar, Campo Grande/MS, 2019. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/586193/2/Livro%20Gest%C3%A3o%20e%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

MESQUITA, Marise Santos de. **Motivação na Gestão Pública**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro/RJ, 2011. Disponível em: <https://silo.tips/download/universidade-candido-mendes-pos-graduacao-lato-sensu-instituto-a-vez-do-mestre-326>. Acesso em: 16 de outubro de 2022.

NETO, Alexandre Caldini. **Networking Versus Notworking** -. ResumoCast. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4ggXULSWvT8>. Acesso em 11 de novembro de 2022.

NETO, Alexandre Caldini. **Networking Versus Notworking: Seja interessante e não interesseiro!** 2019. ISBN-10: 1791669549.

NETWORKING: o que é, para que serve, como fazer e importância. Universidade Católica de Pelotas – UCPEL, Pelotas/RS, 31 de agosto de 2020. Disponível em: <https://ead.ucpel.edu.br/blog/networking>. Acesso em: 16 de outubro de 2022.

OLIVEIRA, Glória J. de. **MBA EM GESTÃO PÚBLICA. DISCIPLINA Negociação. Aula 4**. AVM Educacional. Caderno de Estudo. Páginas 86 a 113. Disponível em: https://www.avm.edu.br/novo_site2/sia_distancia/webaula/biblioteca/262/1158/9%20Negociacao.pdf.. Acesso em: 16 de outubro de 2022.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 24 de janeiro de 2023.

SASAKI, Diana. **Colorindo Grafos**. Palestra no Festival Nacional da Matemática 2022, Rio de Janeiro.

Anexos

Anexo 1 - Palestra Colorindo Grafos;

Anexo 2 - Podcast;

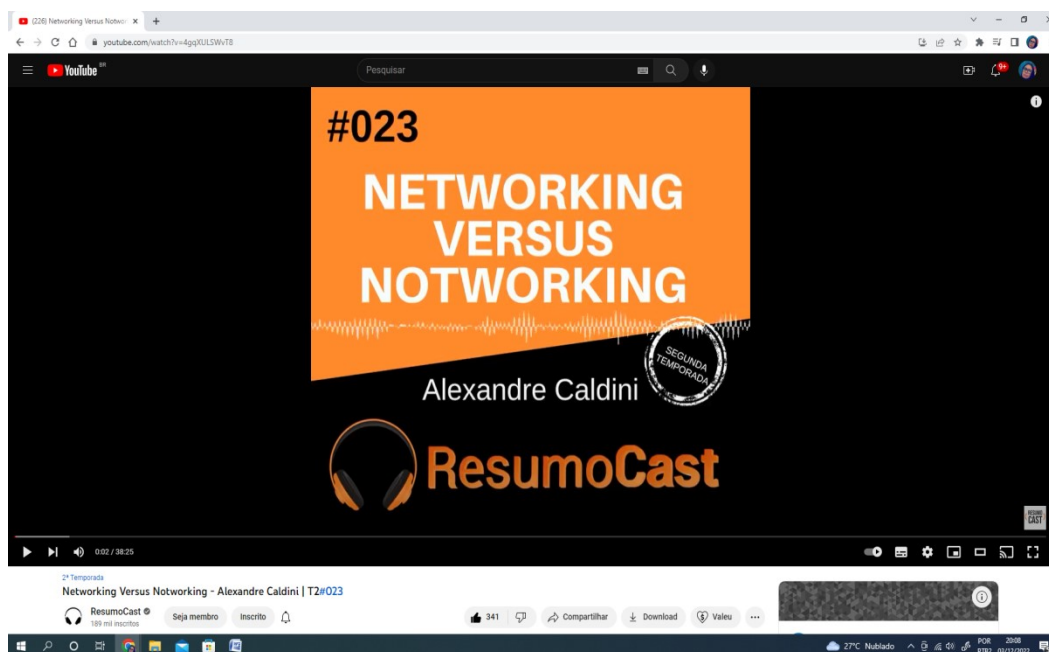
Anexo 3 – Escada.

ANEXO 1



Sobre a Teoria dos Grafos e as redes sociais – Palestra “Colorindo Grafos” no Festival Nacional da Matemática - 29.09.2022

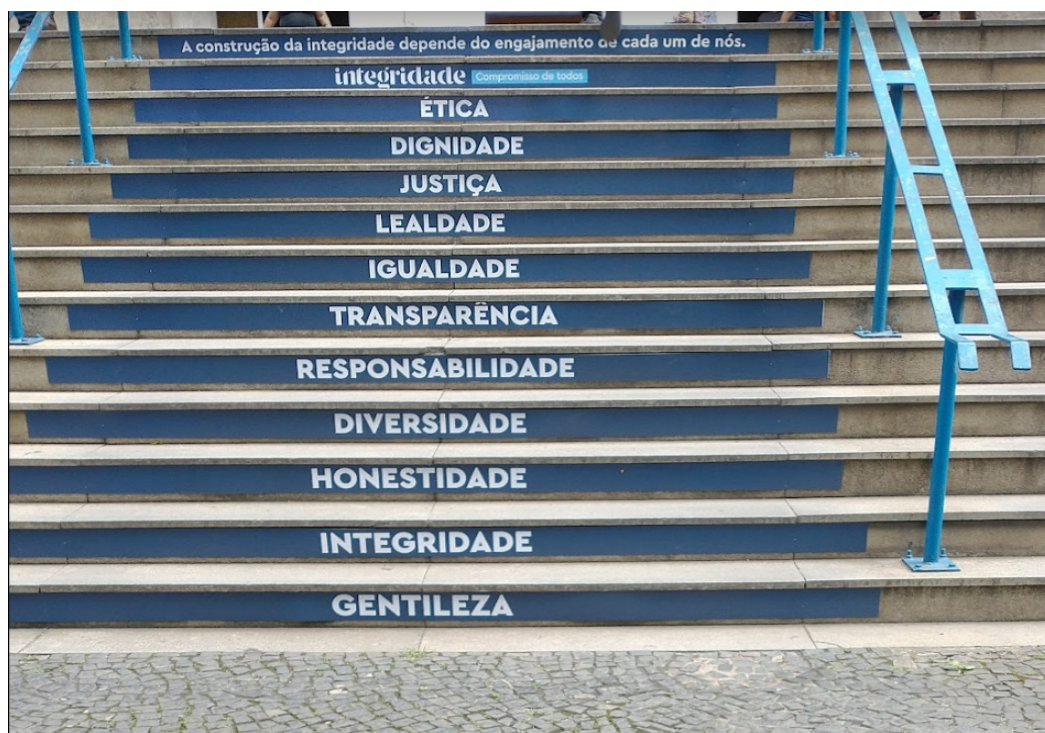
ANEXO 2



Sobre o Livro Networking Versus Notworking

<https://www.youtube.com/watch?v=4ggXULSWvT8>. Acesso em 27.11.2022

ANEXO 3



Escada adesivada: acesso pátio interno do Centro Administrativo
São Sebastião – CASS (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro)

Foto tirada em: 10 de dezembro de 2021