

# A MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

MARIA DA GRAÇA PITIÁ BARRETO\*  
EDUARDO FAUSTO BARRETO†

## Resumo

Diante da representatividade social dos negócios familiares e da intensa insurreição de conflitos observados, objetivamos, com estas reflexões, despertar os gestores de organizações para a importância de se adotar o posicionamento político de combate preventivo dos conflitos e adoção de medidas solucionadoras das contendas. Focalizamos os principais conflitos geralmente observados na gestão dos empreendimentos familiares, as formas preventivas de evitá-los e as maneiras de solucioná-los quando instalados. Valorizamos a mediação como instrumento eficaz na resolução de dissensos, onde as partes reconhecem uma saída proveitosa para ambas, mediante a intervenção de um mediador.

Palavras-chave: Administração Política; Empresas Familiares; Conflitos; Mediação Empresarial.

## Introdução

**A**tualmente, muito se comenta sobre a intensa insurreição de conflitos. Basta se ouvir algum noticiário ou pesquisar algum *site* de notícias e aí estão comentários de conflitos em todo o mundo. Em nossa atuação de assessores de organizações familiares, auxiliamos muitas famílias a resolver contendas que dificultam a gestão de suas empresas.

Num periódico que tem como principal respaldo teórico a Administração Política, é importante que se discuta, como escolha estratégica das organizações, a adoção de práticas preventivas e solucionadoras dos possíveis conflitos. Como a Administração Política se preocupa em organizar as relações sociais de produção e distribuição para um melhor bem-estar da

\* Administradora, mestre e doutora em Administração. Professora titular da Escola de Administração da Ufba.

† Administrador, mestre e doutor em Administração. Professor titular da Escola de Administração da Ufba.

humanidade, a prevenção e a busca por resolução rápida dos possíveis dissensos atendem à filosofia dessa linha de estudo que se tem ampliado pela incorporação de novos pesquisadores (Santos, Ribeiro & Santos, 2009).

Nesta reflexão, buscamos despertar os gestores de organizações para a importância de se adotar o posicionamento político de combate preventivo dos conflitos, bem como a adoção de medidas solucionadoras das contendas antes que os ânimos fiquem tão exaltados que só a intervenção da justiça venha a ser a única saída.

O foco será, então, em conflitos organizacionais, mais especificamente nos incorridos no âmbito de organizações familiares, na tentativa de despertar seus responsáveis para a adoção de cuidados gerenciais simples, mas providenciais, em se tratando de conduta estratégica de empresas familiares.

Primeiramente, buscaremos conceituar de maneira breve os conflitos e seus efeitos, destacaremos os possíveis conflitos normalmente observados no âmbito das empresas familiares, relataremos algumas medidas preventivas a ser adotadas para minimizar o surgimento dos conflitos e facilitar sua dissolução e, por fim, ressaltaremos a mediação empresarial como uma saída para a solução de conflitos já instalados.

### **Conflitos e seus efeitos**

No esforço de conceituar conflitos, buscamos autores que se debruçaram em emitir alguma definição dessa expressão. Consideramos a opinião de Horton & Hunt (1980, p. 257), uma forma curiosa de se expressar o que seja um conflito. Eles conceituam o conflito como um “processo de procurar obter recompensas pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores”.

Ora, se há uma ação conflituosa, os participantes não estão buscando adotar um comportamento negociador, integrador, facilitador de uma comunicação para que as desavenças sejam solucionadas. O que os autores destacam com essa afirmativa é que uma das partes busca eliminar ou enfraquecer seu oponente, como se estivesse num ringue de luta, onde haverá apenas um vencedor. E se essa luta for de “vale tudo”, todo e qualquer golpe é válido de forma que se imobilize o competidor e, numa contagem regressiva do juiz, seja proclamado o vitorioso.

Acontece que, nas organizações, ao se permitir que sejam alcançados esses extremos, os custos de uma ação judicial pode inviabilizar a existência

de uma empresa. A constatação da lentidão dos processos na justiça precisa animar os gestores das empresas a refletir e adotar posicionamentos que busquem impedir que os conflitos ocorram e, se por acaso eles surjam, sejam rapidamente solucionados.

Há autores que valorizam a ocorrência do conflito, destacando que há fatores positivos na sua existência (Horton & Hunt, 1980; Sorenson, 2014). Como aspectos positivos, podem ser listados:

(1) Solução de questões pendentes — uma vez que as insatisfações se mantinham latentes, quando o conflito se insurge, busca-se uma solução e, portanto, o descontentamento que estava incubado é vencido;

(2) Aumento da coesão grupal, conduzindo a uma aliança com outros grupos — normalmente, durante o desenrolar de um processo, o grupo que está sofrendo com aquela problemática busca se unir mais e procura alianças com outras pessoas que lhe possam dar razão e ser suas parceiras na solução da desavença. Nos conflitos nas empresas familiares, é comum a busca de associações com outros familiares, para que a outra parte opositora fique sem apoio da família e perca a disputa;

(3) Alerta para os interesses de seus membros — se o conflito surgiu, significa que há aspectos que merecem atenção e que estavam negligenciados. Então, o aparecimento do conflito proporcionou a revelação do cuidado necessário para aquele fator específico.

Os impactos positivos, contudo, não esmaecem os efeitos negativos produzidos pelos conflitos nas organizações, tais como:

(1) Aumento do ressentimento pessoal e entre grupos — mesmo que se chegue a uma solução, a existência do conflito pode trazer esta consequência. Em se tratando de empresa familiar, esse aspecto ganha mais importância, uma vez que há a convivência da família fora da empresa em situações de convivência informal, em comemorações, por exemplo, que exigem uma unidade e uma união que podem não ser possíveis por causa da insurreição de algum conflito organizacional;

(2) Destruição dos oponentes com prejuízos recíprocos — no desenrolar de um processo conflituoso, todas as partes envolvidas sofrem e, conseqüentemente, têm alguma perda, mesmo que seja emocional;

(3) Inibição dos canais de cooperação — num ambiente adverso, em vez de haver uma conjunção de fatores para o incentivo à colaboração, pelo contrário, haverá o fechamento de *links* e a criação de barreiras para impedir o sucesso do oponente;

(4) Desvio das metas de produção para as de retaliação — é o que se pode classificar como desperdício de esforços organizacionais, pois, em vez de haver uma associação para o progresso rumo às metas organizacionais, ocorrerá um esforço em retaliar a outra parte opositora. Com isso, haverá uma redução da eficiência organizacional, uma vez que as horas gastas no conflito não estarão sendo consumidas em atividades produtivas;

(5) Insubordinação — a continuidade dos conflitos numa organização conduz os funcionários a acreditar que os gerentes são incapazes de resolver as desordens dentro da empresa e o respeito pela autoridade da gerência pode ser desgastada. A insubordinação se desenvolve porque funcionários não acreditam que a gerência consiga manter o controle da empresa. Com isso, podem entender que têm permissão para interpretar as mudanças na empresa da maneira que bem entenderem.

Como podemos observar, são muito sérios os efeitos de um conflito instalado no interior de uma organização. No próximo item, ressaltaremos alguns conflitos que podem incorrer no cotidiano gerencial das organizações.

### **Possíveis conflitos na gestão de empresas familiares**

As organizações familiares têm uma representatividade social muito grande. Dados do Sebrae destacam que elas perfazem acima de 80% do total de empreendimentos. O zelo pelo combate às contendas gerenciais é, portanto, uma medida adequada num esforço de garantir sua sobrevivência.

O desaparecimento dessas empresas traz consequências sociais muito sérias, uma vez que os proprietários perderão seu principal sustento, os colaboradores ficarão sem emprego, os fornecedores não terão aquele polo de colocação de seus itens, o governo não arrecadará os impostos que a empresa pagava, e a sociedade ficará sem a oferta daqueles bens e/ou serviços.

Neste item, então, vamos analisar os possíveis conflitos, dividindo-os em três classes: (1) baseados na disputa pelo poder; (2) motivados pela competição financeira; (3) incorridos pela atuação de entes da família.

#### **Conflitos baseados na disputa pelo poder**

Um exemplo clássico de insurreição de conflitos nas organizações é a colocação de familiares em postos gerenciais na empresa sem haver o preparo adequado para a função. A função é exercida pelo parente, que, possivel-

mente, estava desempregado, e a família resolveu dar-lhe uma oportunidade. Se esse escolhido não tiver os atributos exigidos para a função, não desempenhará bem seu papel, dará mau exemplo aos outros colaboradores, e a direção da empresa precisará demiti-lo, trazendo implicações no relacionamento familiar.

A **profissionalização** é a palavra-chave na gestão das organizações. Isso não significa a exclusão de familiar da gestão das empresas da família. Impõe-se que a escolha seja por critérios e atributos profissionais. Se o ingresso do parente foi com base em sua capacidade técnica, haverá o respeito dos demais colaboradores, e seu desempenho será positivo.

Outro aspecto que origina muitas discórdias no interior das organizações é a falta de **divisão de funções**. Quando a empresa é pequena e está ainda na fase de seu nascedouro, é comum haver a indefinição de funções. Essa imprecisão não pode continuar ao longo de sua existência. É necessário que haja uma definição clara de papeis, com a especificação de quais tarefas são de responsabilidade de cada integrante da empresa. O colaborador saberá o que se espera dele, o que estará sob seu encargo, qual sua representatividade organizacional. Se não houver essa divisão clara de funções, haverá desordens internas e o surgimento de possíveis conflitos, pois as coisas erradas poderão ocorrer sem a identificação do autor, ou demandas não serão atendidas por falta de quem se sinta responsável por elas.

No caso de **ausência do fundador**, por motivo de morte ou de incapacidade física, poderá haver uma verdadeira guerra entre os familiares para disputar a direção do empreendimento. Nesse caso, se o familiar não for detentor do preparo adequado e se não tiver a familiaridade com o negócio, por só ter usufruído das vantagens de ser filho do dono sem participar de sua gestão, muitos dissabores poderão surgir, e o negócio poderá amargar duras penas por inadequação de atitudes gerenciais.

Outro fator de insurreição de conflitos é a **divergência de decisões entre sócios**. Numa sociedade familiar, o processo decisório é sempre difícil. Quando há divergência de opiniões, é complicado decidir-se por um caminho. Os ânimos ficam acirrados, a racionalidade foge.

Um administrador geral de uma empresa familiar testemunhou que, numa discussão acalorada entre dois sócios, adotou a seguinte posição: disse-lhes “vou sair da sala e deixar vocês dois armados. O que ficar vivo é quem vencerá a discussão”. Quando eles observaram o absurdo que o rumo da discussão havia tomado, riram com a sugestão do administrador

e decidiram se acalmar para adotar a melhor medida, oriunda de uma reflexão racional, sem emoções.

### Conflitos motivados pela competição financeira

A competição financeira se aguça principalmente quando se está no período de **sucessão** e pode originar sérios conflitos. A escolha do sucessor precisa ser planejada em longo prazo, para que a morte ou a doença incapacitante acometida no criador do empreendimento não deixe a empresa desprotegida sem ter alguém que se habilite para assumi-la ou quem a assuma não detenha os critérios gerenciais necessários para sua condução.

A reação ao preparo de um sucessor é ainda muito forte. Muitos poucos fundadores das organizações se movimentam na direção de preparar alguém para sucedê-los. Associam o preparo do sucessor à organização de sua morte. Pelo contrário, o processo sucessório é uma medida adequada de proporcionar mais vida ao empreendedor que terá uma oportunidade de ocupar um espaço que, antes, talvez não lhe fosse possível. Ele pode deixar o sucessor na direção operacional do negócio e reservar-se para as funções políticas do empreendimento. Ele poderá ampliar o relacionamento da organização com outras entidades, com associações de classe e governamentais e, assim, com sua experiência, ter importante papel de aconselhamento estratégico do empreendimento.

Outro fator desencadeante de conflito no interior das organizações familiares é a **confusão entre os recursos pessoais e os empresariais**. Em reuniões do Núcleo de Estudos sobre Administração de Empresas Familiares, do Conselho Regional de Administração da Bahia, os participantes que são colaboradores de empresas familiares testemunham a dificuldade de deter a ação de familiares que teimam em confundir o caixa da empresa com o pessoal, trazendo contas pessoais para pagamento com recursos da organização, ou mesmo abastecendo-se de recursos no caixa como se estivesse recorrendo a sua conta bancária.

Chegavam a afirmar que modificavam a hora de recolher os recursos do movimento diário do caixa, para impedir o saque de familiares. Quando se dirigiam ao caixa para retirar os valores arrecadados no dia, o funcionário já havia feito o depósito na rede bancária. Isso impedia que os recursos da empresa fossem apropriados indevidamente.

A atitude dos proprietários de se apropriar dos recursos da empresa fere o Princípio Contábil da Entidade que defende a separação dos recursos da empresa daqueles dos sócios. A empresa é uma pessoa jurídica que tem patrimônio independente dos seus proprietários.

O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição (art. 4.º Resolução CFC, n.º 750/93).

#### Conflitos incorridos pela atuação de entes da família

Reclamamos e estamos acostumados a discutir o **nepotismo** no âmbito da atuação dos parlamentares e outros políticos que insistem em nomear seus parentes sem concurso e de forma contrária ao que estabelece a lei. No campo das empresas familiares, essa distorção pode ser verificada. Os proprietários dessas organizações, valendo-se da prerrogativa de donos, acham-se no direito de empregar seus filhos e parentes próximos, sem critérios e sem a observação de quais atributos são necessários para o exercício da função.

Laços de família são importantes, mas não é o critério adequado e suficiente para a escolha de pessoas para o desempenho de funções gerenciais. Dessa forma, pode-se incorrer em outro fator que contribui para o surgimento de conflitos: a **subqualificação de pessoal**. Sem a seleção adequada realizada com base na competência que a função exige, o desempenho poderá ocorrer abaixo do esperado.

Um empresário publicou uma reportagem na qual lamentava ter demitido seu pai de sua empresa. Ele historiou que seu pai, aposentado, estava sem função e com uma pensão de valor muito baixo, que lhe dificultava o sustento. Diante dessa situação, resolveu contratar seu pai com o maior salário que a organização remunerava e colocou-o a trabalhar na sua empresa. Sem as qualificações necessárias, o pai não só não se motivou

pela atividade, como dava mau exemplo, chegando tarde ao trabalho e não cumprindo as suas obrigações. O empresário, então, resolveu demiti-lo e passou a lhe pagar uma pensão que complementava sua aposentadoria, mas se livrou daquele personagem que lhe atrapalhava os negócios e o desempenho da organização.

Em casos como esse, é melhor que se tome a iniciativa de pagar uma pensão ao familiar carente a inseri-lo sem as qualificações necessárias na empresa. Nesse exemplo, o historiador não contou como ficou sua relação com o pai após a demissão. Então, em prol da paz da família, é conveniente ter critérios para a contratação de parentes na empresa familiar.

Diante da complexidade da atuação de parentes na companhia, o gestor precisa adotar o posicionamento de definir se vai haver **agregação de novos parentes na empresa** ou não. Existem organizações que adotam a política de não contratar noras e genros nas empresas da família. É uma decisão política do conselho administrativo da empresa. Cabe a cada um avaliar os prós e contras e adotar a regra mais adequada à empresa.

### **Medidas preventivas de conflitos**

Diante do que discutimos neste *paper*, observamos a importância de adotar algumas medidas para evitar o surgimento de conflitos.

Uma das formas de manter procedimentos preventivos de conflitos organizacionais é a adoção de um sistema de Governança Corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2014) a conceitua como

[. . .] sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Como se pode observar por esta definição do IBGC, os gestores das organizações precisam adotar procedimentos que possibilitem o acompanhamento dos atos gerenciais, viabilizando uma associação dos interesses dos sócios com a expectativa de resultados dos gestores das empresas.



O modelo de propriedade dispersa — que veio se expandindo inicialmente, nos EUA, devido a aspectos econômicos, culturais e políticos — motivou o surgimento de procedimentos de governança que possibilitasse ao grupo gestor acompanhar as ações executadas em filiais instaladas em todo o mundo. Apesar de esse sistema ter surgido por iniciativa de multinacionais, não significa que não seja indicado às pequenas e médias empresas, cujos proprietários e sócios minoritários necessitam conhecer o que está acontecendo operacionalmente nas práticas organizacionais, possibilitando acompanhar os esforços para o alcance das metas estabelecidas.

As práticas de governança corporativa instituem o Conselho de Administração e o Conselho de Família que são responsáveis pelas medidas gerenciais de direcionamento da empresa e de preparo dos familiares para atuar como gestores da empresa no futuro, além de instituir outras providências que proporcionam clarividência às ações gerenciais.

Outra iniciativa política importante a ser adotada de forma preventiva de conflitos é a elaboração da Constituição Familiar, que é um documento escrito que aborda questões como: valores familiares; interação da família com a empresa; interação da família com o patrimônio; como será o processo sucessório; mudanças entre as gerações; dentre outros.

Estamos acostumados a falar de Constituição do país, do Estado ou mesmo de um Município. Assim como se encontram os direitos e os deveres dos cidadãos nessas constituições, na Constituição Familiar, estão os direitos e os deveres dos membros da família.

E o que deve conter uma Constituição Familiar? O que ela deve abordar? Ela define: (1) Missão e valores da família; (2) Definição do credo, código ético e código de comportamento para os membros da família e para a empresa; (3) Objetivos, funções, composição, normas de funcionamento e critérios para a incorporação de familiares aos órgãos de governo (Conselho de Família e Conselho de Administração); (4) Políticas e normas que afetam os familiares que são acionistas da sociedade (acesso ao capital social, tipos de acionistas, remuneração a acionistas, transmissão de ações); (5) Políticas e normas que afetam os familiares que querem incorporar-se à empresa familiar (requisitos de entrada, normas de realização da seleção); (6) Políticas e normas que afetam os familiares que estão trabalhando na empresa familiar (política de remuneração, critérios para avaliação do desempenho e política de promoções, plano de formação, aposentadoria e duração do cargo); (7) Política de sucessão.

Quando se esclarecem todos esses aspectos num documento, de que todos têm conhecimento e participaram de sua elaboração, fica mais fácil conduzir o gerenciamento do patrimônio da família em harmonia.

### **A busca pela mediação empresarial**

Apesar de todo o esforço preventivo que está sugerido no item anterior, podem surgir conflitos que são inerentes a todo processo de convivência humana. Sempre haverá algum insatisfeito. A existência de critérios formais facilita a chegada de uma solução.

Então, se algum processo conflituoso se instalou na empresa, é conveniente que se busque a mediação de conflitos como uma forma de resolver as desavenças sem precisar do auxílio da justiça. Esta já vive assoberbada de processos que lhe exigem reflexão, o que pode causar morosidade na solução do problema em questão.

A Mediação Empresarial é um instrumento contemporâneo de prevenção e resolução de conflitos, tornando-se necessário pensar em soluções que o outro também possa aceitar como de ganho mútuo. Então, não haverá um ganhador e um perdedor, mas se chegará a um resultado com o qual ambas as partes concordem como sendo o melhor que se pôde obter.

Por meio do trabalho habilidoso e ético de um **terceiro imparcial**, chamado de **Mediador**, as partes em desacordo começam a se entender. O trabalho do mediador facilita o diálogo entre as pessoas em conflito, estimulando-as a encontrar soluções de benefício e satisfação mútuos, que sejam sustentáveis no tempo, constituindo-as autoras das soluções requeridas.

Este ponto é um aspecto peculiar no processo de mediação: as partes envolvidas têm a autoria das saídas encontradas para as contendas. Não será o mediador que imporá a melhor atitude. São as pessoas em conflito que, por atuação desse profissional, chegarão a um acordo considerado por ambas como sendo o ideal.

Um **mediador empresarial** interage para resolver conflitos originados nos relacionamentos entre seus colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros. Pode ser denominado **mediador societário**, quando interage em conflitos de relacionamento entre sócios, indo além das questões econômicas, considerando os sempre presentes aspectos emocionais, notadamente quanto da substituição ou destituição de integrantes da sociedade, ou em conflitos pela participação societária, como em sucessões nas empresas familiares.

Os profissionais que escolhem atuar como mediadores não precisam ser necessariamente advogados. No caso do mediador empresarial, convém que seja um administrador, pois tem conhecimento técnico que pode auxiliar na interpretação dos fatos ocorridos.

A intervenção do mediador nas relações empresariais é fundamental, como facilitador do diálogo entre duas ou mais pessoas jurídicas, conscientizando-as de que o futuro está em suas próprias mãos. Para tal, vão sendo levantados elementos de reflexão baseados em fatos daquela relação no passado e no presente, com vistas a construir um futuro, seja com a continuidade daquela relação, seja com o fim, que resultará em um modo mais pacífico em sua resolução.

A Câmara de Mediação da Ordem dos Advogados do Rio de Janeiro emitiu um documento sobre a mediação e destaca seus benefícios: (1) A mediação é mais célere do que um processo adversarial; (2) Está resguardada pela confidencialidade; (3) Costuma ser bastante eficaz na resolução das questões, pois trata dos interesses e não das posições; (4) Representa menor custo financeiro e emocional, em relação ao Judiciário e à Arbitragem; (5) Possibilita o controle dos riscos; (6) e tende a preservar ou, até mesmo, restaurar a relação afetiva, social e/ou negocial entre as partes.

É importante que se reconheçam esses benefícios, uma vez que o clima organizacional já prejudicado, com possíveis impactos na produtividade do empreendimento, precisa ser restaurado mais rapidamente, e a harmonia interna necessita ser retomada, a fim de que a empresa volte ao seu ritmo normal.

### **Considerações finais**

Buscamos, com esta reflexão, despertar os gestores, mais especificamente, os de organizações familiares, para as vantagens de adotar medidas preventivas de conflitos e utilizar a mediação como forma de solucionar contendas já instaladas.

A Administração Política procura abarcar a gestão das relações sociais em qualquer contexto e momento histórico da humanidade. Cabe, então, uma abordagem no incentivo para estas escolhas, de grande impacto estratégico na condução das organizações.

Acreditamos que falta a conscientização para que seja deflagrado o processo de tomada de decisão política da adoção desses procedimentos

em situações de dissenso. Vamos evitar, portanto, engrossar a fila de processos judiciais por motivos simples, reservando aos juízes apenas causas maiores que lhes exijam reflexões e pesquisas teóricas para sua solução.

### Referências

- BARRETO, E. F. & BARRETO, M. G. P. (orgs.). *Gestão de conflitos nas empresas familiares*. Salvador: Fast Design, 2013.
- BARZOTTO, L. F. Justiça social: gênese, estrutura e aplicação de um conceito. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_48/artigos/ART\\_LUIS.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_48/artigos/ART_LUIS.htm)>. Acesso em 21/09/14>. Acesso em 1.º-10-1914.
- BRAGA NETO, A. A mediação de conflitos no contexto empresarial. Disponível em <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8627](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8627)>. Acesso em 1.º-10-1914.
- CÂMARA DE MEDIAÇÃO DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO RIO DE JANEIRO. Disponível em [http://www.oabrj.org.br/arquivos/files/-Comissão/cartilha\\_mediacao.pdf](http://www.oabrj.org.br/arquivos/files/-Comissão/cartilha_mediacao.pdf). Acesso em 1.º-10-1914.
- CASELHA, P. B. & SOUZA, L. M. (orgs.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Disponível em <[www.editoraforum.com.br](http://www.editoraforum.com.br)>. Acesso em 1.º-10-1914..
- HORTON, P. & HUNT, C. *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 1.º-10-1914.
- PRUDENTE, N. M. A mediação e os conflitos familiares. Disponível em <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2536](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2536)>. Acesso em 21-9-1914.
- ROOT, G. N. Efeitos negativos de conflitos em uma organização. Traduzido por Fernando Prezotto. Disponível em <[http://www.ehow.com.br/efeitos-negativos-conflitos-organizacao-lista\\_14261/](http://www.ehow.com.br/efeitos-negativos-conflitos-organizacao-lista_14261/)>. Acesso em 16-11-2014.
- SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M. & SANTOS, T. C. Bases teórico-metodológicas da Administração Política. *Revista Brasileira da Administração Política – Rebap*, vol. 2, pp. 19-43, abr., 2009.
- SORENSEN, L. Os fatores positivos e negativos dos conflitos. Traduzido por Samuel Si. Disponível em <[http://www.ehow.com.br/fatores-positivos-negativos-conflitos-info\\_255618/](http://www.ehow.com.br/fatores-positivos-negativos-conflitos-info_255618/)>. Acesso em 16-11-2014.