

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: O PAPEL DA  
PSICOLOGIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**THE MEDIATION OF CONFLICTS IN FAMILY BUSINESS: THE ROLE OF  
PSYCHOLOGY IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT**

Glaucia Vanacor Menegassi, Luis Felipe Dias Lopes, Luana Paula Schetter Negrini, Fernanda Dos Santos Martnez, Jonathan Saidelles Corrêa e Damiana Machado De Almeida

**RESUMO**

O presente artigo procurou refletir sobre o papel do psicólogo organizacional no processo de mediação de conflitos em empresas familiares, propondo analisar como esta prática ocorre no contexto deste tipo de organização e quais os benefícios que ela traz para as pessoas e os negócios. Trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico, constituída de uma revisão de livros e artigos científicos. Os resultados apontam que as empresas familiares são importantes para o meio econômico do Brasil, entretanto para mantê-las atuante nos negócios é necessário trabalhar as inter-relações empresa-família, profissionalismo e o planejamento de sucessores. Com isso, a mediação pode ser um grande aliado, principalmente se praticado por um profissional da psicologia em vista de seu saber sobre o comportamento humano. Apesar de ainda muito incipiente e derivada do campo jurídico, este método de intervenção – a mediação, vem para contribuir principalmente para com as empresas familiares no sentido de mediar os conflitos que inevitavelmente surgirão neste contexto.

**Palavras-chave:** Psicólogo organizacional, mediação de conflito, empresa familiar.

**ABSTRACT**

The present article sought to reflect on the role of the organizational psychologist in the process of conflict mediation in family businesses, proposing to analyze how this practice occurs in the context of this type of organization and what benefits it brings to people and businesses. It is a bibliographical research, consisting of a review of books and scientific articles. The results indicate that family businesses are important for Brazil's economic environment, but in order to keep them active in business, it is necessary to work on company-family interrelationships, professionalism and successor planning. With this, mediation can be a great ally, especially if practiced by a psychology professional in view of his knowledge about human behavior. Although still very incipient and derived from the legal field, this method of intervention - mediation, comes to contribute mainly to family businesses in order to mediate the conflicts that will inevitably arise in this context.

**Keywords:** Organizational psychologist, mediation of conflict, family business.

## 1 INTRODUÇÃO

A presunção de que a divisão do trabalho se faz na concepção de que o homem possui a função de sustentação da casa e a mulher dos cuidados com o lar parece ser defasada. Outras formas de organização surgem ao longo da história e vão apresentando novas modalidades de trabalho e estrutura de empresas. Kelm e Schorr (2011), Silva et al, (2013), mencionam que a gestão familiar é uma das atividades mais antigas no mundo dos negócios, gerando elevados índices de empregos, além de auferir benefícios de ordem econômica, social e política. Estas empresas são formadas por uma única ou mais gerações da mesma família, sendo que na maioria das vezes mantém no comando da organização o fundador que é o patriarca das gerações.

Entretanto, conforme sinaliza Teixeira e Carvalhal (2013), apesar de persistirem ao longo das épocas, obstáculos geradores de conflitos sempre tiveram no cerne do seu funcionamento, principalmente aspectos relativos a família-profissional, falta ou dificuldade no planejamento de sucessão familiar e de profissionalização da empresa.

Nesse sentido, é relevante compreender a dinâmica empresarial sob o olhar da Psicologia, a qual busca favorecer o bem-estar físico, emocional e mental das pessoas, bem como ter a responsabilidade social de investigar questões políticas, econômicas, sociais e culturais em qualquer meio que estiver inserido, para uma melhor qualidade de vida (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005). Dentro desta grande área da psicologia é reconhecida uma de suas subáreas que é a psicologia organizacional, voltada aos processos de trabalhos, cujo interesse está no aspecto humano das organizações e em compreender seus comportamentos, cognições, emoções e as motivações que a cercam.

O psicólogo organizacional pode atuar com seleções, treinamento de pessoas, diagnóstico organizacional, programas de qualidade, análise de cargos e salários, pesquisa de clima, *coaching*, mediação de conflitos (GIACOMINI; MARIO; PINHEIRO, 2012). Do mesmo modo, pode trabalhar na mediação, tornando-se um agente de mudanças e conhecimentos para organização, com destreza para estimular, liderar, transmitir, administrar e motivar os colaboradores frente aos gestores (MESQUITA; DIAS; NUNES, 2010).

Dentre tais atribuições, a mediação é uma técnica cada vez mais utilizada no mundo organizacional e, principalmente, nas empresas familiares. Essa técnica pode ser empregada na resolução de conflitos entre trabalhadores, chefias, empresas e instituições. Assim, é vista como uma intervenção, que tem como finalidade assistir às problemáticas dos membros envolvidos, a fim de conduzir uma melhor harmonia entre as partes visando a solução do problema (MANFREDI; OLIVEIRA, 2007). Embora a mediação seja uma prática oriunda da área jurídica, o que muitos autores defendem é que o psicólogo é um profissional que reúne competências para mediar diferentes tipos de conflitos em diversas áreas de atuação, seja na clínica, na escola, no judiciário, nas prisões, nas comunidades, bem como nas empresas (MARONDIN; DUSO; KALIL, 2015).

O presente estudo tratou de compreender o papel do psicólogo organizacional no processo de mediação de conflitos em empresas familiares; buscando analisar como esta prática da mediação ocorre no contexto da empresa; e quais os benefícios que a mediação de conflito traz para as pessoas e para os negócios.

Explorar sobre mediação sob o viés da Psicologia é relevante na evidenciação de técnicas de intervenção capazes de auxiliar os membros da organização. Investigar mais profundamente esta temática produz contribuições acadêmicas para a área da psicologia, bem como aos gestores, principalmente de empresas familiares.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para o alcance dos objetivos propostos, a revisão de literatura foi construída em três tópicos. O primeiro tópico apresenta o contexto de trabalho, com enfoque nas suas mudanças sociais, trazendo um enfoque nas questões relacionadas à gestão familiar, como um importante modelo para as organizações. O segundo tópico expõe a importância do Psicólogo organizacional e do trabalho e suas possíveis atribuições e contribuições nas organizações. No terceiro tópico é apresentada a técnica da mediação de conflito, com sua história, conceitos e instrumento para sua utilização em empresas.

### 2.1 O mundo do trabalho e a gestão em empresas familiares

O trabalho está constituído na vivência da pessoa sob o aspecto vital de sua sobrevivência e de sua realização pessoal. O sentido do trabalho para cada indivíduo está relacionado com a sua própria identidade, condição social, valores, significados e aplicações pessoais (BORGES; YAMAMOTO, 2014). O conceito de trabalho pode ser abordado com diferentes definições e sofrendo alterações conforme a evolução do trabalho na história da humanidade. O significado do trabalho remete aos importantes estudos marxistas que buscam explicá-lo enquanto forma unicamente humana de transformação da natureza e como uma condição básica de existência humana (ALBORNOZ, 2000).

O desenvolvimento histórico do trabalho inicia-se com a filosofia Clássica, trazido por Platão e Aristóteles como algo humilhante e inferior. No período da Roma, Grécia e do Oriente era visto sob diferentes aspectos, como desprazer e também como algo sagrado, inerente à pessoa humana, com suas crenças, religiões e mitos. Na Idade Média surge na economia, o capitalismo, que estabelece modificações mais concretas sobre o trabalho, em que concede a venda de força de trabalho do indivíduo como uma mercadoria. Assim o processo de trabalho capitalista promove duas divisões: a não capacitação do trabalho; e a falta de interesse do homem com relação a ele, cuja sua organização é separada por trabalho manual e intelectual (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

A falta de interesse e valorização do trabalho no processo econômico capitalista acabou gerando uma crise neste sistema, levando a novas formas de renovação na economia, no gerenciamento do trabalho nas empresas e na organização de trabalho. Estas renovações levam a elaboração de sustentação científica para a concepção e organização do trabalho. Em 1980 os princípios da administração são trazidos por Taylor e Fayol, que visam garantir maiores recursos de capital ao empregador como também ao empregado, com a pretensão de uma visão de integração entre as partes, entretanto atribuindo uma valorização da racionalização do trabalho operário, hierarquização e exploração. Enquanto Taylor dedicou-se ao estudo do planejamento da execução de tarefas, Fayol propõe a assimilação desses conceitos partindo para uma visão macroscópica da organização. Após surge à era Fordismo, que é um sistema de produção em massa, criado pelo Henry Ford em 1914 para sua indústria automobilística. Este sistema tinha como objetivo a redução dos custos de produção para uma maior margem de vendas ao consumidor, entretanto para estas possibilidades era necessária a concepção de baixo salário, falta de qualificações e intensas jornadas de trabalho, originando uma intensa exploração do trabalhador (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

Os modelos taylorista/fordista estiveram presentes, de forma marcante até o início dos anos 70, com características de organizar o trabalho e produção nos países capitalistas mais desenvolvidos. Após esse período, mostravam indícios de estarem chegando ao colapso, já que estes modelos estabeleciam uma produção em massa para o crescimento estável em mercados de consumo constantes, o que não era mais realidade do cenário no mundo do trabalho. Neste momento, os países capitalistas de maior desenvolvimento passam por um

momento de crise. O movimento estudantil passou a recriminar o modelo do sistema capitalista: aumento de lutas sindicais perante o trabalho parcelado, a rígida disciplina, rigoroso domínio sob o trabalhador, o fim da conversão do dólar em ouro e crises com aumento do petróleo, ocasionado uma crescente inflação e a queda de recursos para uma melhor produção (MERLO; LAPIS, 2007).

Com a nova forma de organização do trabalho e da produção, adequadas à nova fase do capitalismo, surge o Toyotismo, com uma característica manipulatória e com o objetivo de reter a subjetividade do trabalhador para a fabricação da mercadoria. Objetiva-se então, reter a inteligência-afeto do trabalhador, a motivação da atitude e o conhecimento, gerando competição entre os trabalhadores para o benefício da intervenção e do serviço da produção bem como, o controle do trabalho vivo, em que o trabalhador tornar-se patrão de si mesmo e de seus colegas. O trabalho, no modelo Toyotista, estimula remunerações salariais flexíveis, o bônus por produtividade, promoções e participação de lucros. Assim, quando comparado aos modelos anteriores, motiva os trabalhadores a serem leais e a produzirem sem limitações (ALVES, 2011).

O toyotismo busca a mudança no manejo do trabalho, com estratégias nas quais cada trabalhador não necessite realizar somente uma tarefa, mas realizar operações diversas para garantir uma melhor produção e qualidade de seu trabalho (ALBORNOZ, 2000). Contudo, esta forma de produção não deixa de ter um olhar de controle, típicas dos modelos taylorista/fordistas, pois surgem líderes motivadores, num espaço em que o grupo desempenha a função de pressionar o sujeito quando não realiza suas operações de trabalho. Entretanto estas realizações trazem consequências na saúde física e mental dos trabalhadores, através do medo, do sofrimento psíquico e a da falta de qualidade de vida no trabalho (MERLO; LAPIS, 2007).

O mundo do trabalho continua sofrendo mudanças, principalmente através da globalização e conseqüentemente da reestruturação produtiva, assim como com a introdução de modernas tecnologias e inovações organizacionais (FURTADO; NETO, 2007). Fala-se em gestão de pessoas como uma nova abordagem das organizações, em que as pessoas são vistas como seres humanos, como ativadoras de recursos organizacionais, como parceiras da organização e com talentos e competências. A gestão de pessoas tem como objetivo desenvolver o empregado, nas habilidades, nas atitudes e nas percepções e assim ocasionando uma colaboração eficaz para empresa. Dessa forma, a colaboração entre o trabalhador e empresa deve ser uma via de mão dupla, sendo que isso depende de pessoas corretamente treinadas e motivadas, através do aumento da satisfação dessas pessoas e da melhoria da qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

A gestão familiar possui uma importância significativa na economia e na sociedade em geral (ALVES; TIERGARTEN; ARAÚJO, 2008). Sua participação está presente há mais de 2 mil anos, sendo conduzidas pelos descendentes das famílias que a fundaram, com finalidade de manter perpetuidade e o negócio em família (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011). Neste início de século, especificamente no Brasil, 90% das 300 maiores empresas nacionais e privadas eram dirigidas por membros de família, trazendo mais de 1,6 milhões de empregos diretos e gerando negócios para economia (RICCA, 2007).

As empresas familiares são organizações que têm como responsáveis pela direção da empresa, os próprios membros da família, por gerações ou pela união matrimonial (RICCA, 2007). Há características que identificam uma empresa familiar: a empresa é propriedade da família com total controle de gastos e lucros; a gestão é regida pela família; e a família é responsável pela administração do empreendimento (GONÇALVES, 2000).

Uma gestão familiar apresenta vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens está a convivência da família, o compromisso com o negócio, a confiabilidade e o empenho de fazer crescer a empresa, havendo bom Como desvantagens destaca-se a falta de competência

profissional, o nepotismo, a dificuldade de enfrentar desafios, a troca de sucessão de comando na empresa, os conflitos familiares e a dificuldade de trabalharem com objetividade (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

Para que ocorra uma efetiva capacidade de decisão na empresa, é necessário que o indivíduo tenha competência na função, aptidão em planejar ações, saber conduzir as mudanças de lideranças e manejo de lidar com as diferentes gerações existentes, que são habilidades importantes para perpetuação da empresa familiar (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

No desenvolvimento da gestão familiar é possível trabalhar com o modelo tridimensional. Composto por três sistemas – família, empresa e gestão – configurados pela simbologia de círculos, em que cada sistema tem suas regras únicas, estruturas típicas, valores e organizações diferentes. Os três sistemas são independentes, mas superpostos família-empresa-gestão, ou seja, o modelo consiste na família ser a proprietária dos negócios, controlar a gestão e ser a responsável em dirigir a empresa. O principal desafio deste modelo tridimensional ocorre quando os dirigentes não possuem competência para manejar os três sistemas ao mesmo tempo, podendo levar a uma disfunção no desenvolvimento da organização familiar. Consultorias externas ou profissionais que tenham o manejo da mediação, para possíveis resoluções de problemas tendem a minimizar este risco (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

## 2.2 A atuação do psicólogo nas organizações

A Psicologia é uma ciência do comportamento, cognição e psique, subdividindo-se em especialidades (SPECTOR, 2010). As atuações do psicólogo no Brasil são crescentes, principalmente quando, na segunda metade do ano 1990 surgem às novas diretrizes curriculares para os cursos de Psicologia, diferentes dos anos anteriores que focavam mais na área clínica. A área clínica continua sendo a principal inserção do psicólogo, mas a saúde vem se destacando como uma segunda área de entrada do psicólogo, que tem como locais de atuação as unidades de saúde, de setores públicos e privados. A Psicologia Organizacional e do Trabalho é a terceira área de inserção dos psicólogos (BASTOS; GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2010). A Psicologia Organizacional e do Trabalho é vista como uma subárea da Psicologia que se preocupa com as pessoas e suas ações no ambiente de trabalho (ZANELLI, 2002).

Organizações necessitam ter profissionais que atuem em seus respectivos papéis, em grupos ou individualmente, de tal modo que sua participação demonstre seu potencial, originando o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Nesse sentido, destaca-se a relevância da atuação da psicologia, de maneira explícita ou implícita, principalmente na orientação de ações comportamentais decorrentes da sujeição dos colaboradores a emoções e situações de mudanças (LEMOS et al, 2007).

A colocação do psicólogo no âmbito do trabalho envolve discussões que tangenciam desde a sua qualificação, o seu título, as contribuições que podem exercer, e de que forma poderiam se inserir no processo capitalista do trabalho (LIMA; COSTA; YAMAMOTO, 2011). O começo da Psicologia Organizacional e do Trabalho está relacionado ao período da industrialização, que aconteceu no final do século XIX e no princípio do século XX. Neste momento buscavam-se métodos para medir a capacidade e escolher trabalhadores para as indústrias e militares para combate nas guerras mundiais (ZANELLI, 2002).

As inúmeras transformações no mundo do trabalho, no período do século XX, induziram também mudanças na psicologia organizacional e do trabalho. Na evolução teórica-prática, a Psicologia dentro da organização já assumiu diversas fases para o seu desenvolvimento: a primeira, denominada de Psicologia Industrial, sintetizava a função do

psicólogo para seleção dos trabalhadores e na busca de profissionais para cargos específicos ao ambiente industrial; a segunda, intitulada de Psicologia Organizacional, possuía como finalidade impor psicólogo, garantia da produtividade da empresa; já a terceira fase, a Psicologia do Trabalho, fundamenta-se nas ideias da Psicologia Social Crítica, em que defende a existência de uma subjetividade do trabalhador e forte relação do indivíduo no seu âmbito de trabalho (LIMA; COSTA; YAMAMOTO, 2011).

A Psicologia Organizacional pode ser também dividida em dois aspectos: industrial e organizacional. O industrial que determinou os primeiros locais de atuação, com finalidade de trabalhar com seleção, recrutamento, desenvolvimento, treinamento e outros. Já o organizacional direcionava-se para as interações humanas, preocupando-se com o entendimento do comportamento individual ou grupal, para beneficiar o trabalhador em sua satisfação e conforto laboral (SPECTOR, 2010).

Para que este trabalho seja eficiente é necessário que o profissional tenha destreza e conhecimento para se relacionar com qualquer categoria de trabalhadores, bem como aqueles que adquiriram doenças ocupacionais e invalidez. Existem muitas atividades que podem ser desenvolvidas por psicólogos organizacionais, dentre elas a aplicação de testes psicológicos para diversos fins, tais como: avaliações de perfil; identificação de necessidade de treinamento; atendimentos aos colaboradores; programas de qualidade de vida no trabalho; estratégias para prevenção de acidentes; mediação de conflitos; identificação do clima organizacional; pesquisas; e análise de cargos (CAMPOS et al, 2011).

O papel do psicólogo nas organizações pode ser entendido como de facilitador e conscientizador, considerando a dinâmica do pessoal e do papel dos vários grupos que compõem a organização, atendendo a saúde e a subjetividade dos trabalhadores, ou seja levando o desenvolvimento à empresa, ao colaborador e à sociedade (CAMPOS et al, 2011). Para que o psicólogo organizacional comece a desenvolver um trabalho em uma organização é fundamental que faça um levantamento de necessidades e fatores que necessitem de intervenções, possibilitando desta forma, a construção de estratégias adequadas às necessidades da organização (MESQUITA; DIAS; NUNES, 2010).

Para que sua atuação seja além do recrutamento e seleção, a psicologia organizacional está em constante desenvolvimento, com busca de especializações e de conhecimentos em áreas multidisciplinares, como a de administração, logística, contabilidade, jurídica, mediação e marketing. Apesar disso, existem grandes desafios para o psicólogo organizacional, como a dificuldade de inserção no contexto organizacional, a ausência de formação específica para atuar em empresas, as mudanças de culturas organizacionais e falta de vivências administrativas (MESQUITA; DIAS; NUNES, 2010).

Este tópico buscou verificar a importância da psicologia no contexto do trabalho, assim como a atuação do psicólogo nas organizações frente ao processo do desenvolvimento organizacional. Diante disto, o próximo tópico apresenta uma das possibilidades de atuação do psicólogo organizacional: a mediação de conflito.

### **2.3 Mediação de conflitos: uma estratégia da área de psicologia organizacional**

A mediação é uma prática milenar que iniciou com os povos da idade antiga: os judeus, egípcios, mesopotâmicos, dentre outros. Mas foi com as tradições judaicas, que a mediação foi confirmada como forma de resolução de conflitos, pois era o meio de resolver suas questões em meio a regra que isolavam o povo judeu. Esta técnica era utilizada em questões na área do trabalho, família, política, religião e na necessidade de amparo na perpetuação de sua cultura judaica. Outros povos orientais, como a China, também buscavam na mediação um meio de ajustamento nas interações humanas (OSÓRIO, 2011).

No século XX, a mediação de conflito foi se tornando institucional e vista como possibilidade de intervenção, graças ao reconhecimento dos direitos humanos e dignidade humana. Enquanto uma possibilidade de atuação, esta é um instrumento de pacificação empregada em diferentes contextos, em que estejam em divergência. A prática também vem sendo administrada na área da psicologia com mediações escolares e familiares. Nesta perspectiva estão inseridas no processo técnicas e métodos complexos, em que exige do mediador um adequado manejo para realização deste procedimento (FERREIRA, 2011).

No contexto de empresas, utiliza-se para soluções de conflitos entre empregadores e empregados. É aplicada por um mediador em relacionamentos interpessoais, com o objetivo de resolver problemas de forma menos desgastante, gerando um acordo entre as partes (BARRETO; BARRETO, 2013).

As causas dos conflitos estão diretamente ligadas, as dinâmicas das interações entre as pessoas, as quais podem aparecer em qualquer tipo de relacionamento, estando relacionadas a questões como a responsabilidade das interações de trabalho. Consequentemente estes comportamentos prejudicam as habilidades de trabalhar em equipe e afetam o ambiente de trabalho, como também provocam problemas na produtividade, no clima organizacional e na ética (MANFREDI; OLIVEIRA, 2007).

Os conflitos, conforme Costa, Barbosa e Souza (2013), também são extensíveis ao cenário de empresas familiares, haja vista que relações familiares e empresariais se confundem no momento da gestão da organização. Caso estes polos não sejam administrados separadamente, podem comprometer a falta do planejamento estratégico, o profissionalismo dos membros e o processo sucessório. Entretanto, o profissionalismo e o processo sucessório estão interligados, pois o sucessor tem que ter a capacidade e o profissionalismo em suas respectivas funções, evitando assim a transferência de poderes empresariais a indivíduos sem vínculo familiar.

A mediação foi introduzida no Brasil por volta da década de 80, a partir de estudos e atendimentos com casais e familiares, com o propósito de encontrar nesta técnica, profissionais que pudessem ter o manejo em descobrir possíveis soluções para seus problemas de inter-relações (OSÓRIO, 2011). Contudo, no Brasil a mediação é ainda predisposta para o âmbito jurídico, especificamente direcionada para favorecimento de heranças e o poder de posse dos bens adquiridos (OSÓRIO, 2013).

Atualmente as empresas e seus administradores mostram-se mais conscientes de suas dificuldades, pois deixaram de focar somente em técnicas de gestão, mas também nos relacionamentos interpessoais que são difíceis de manejar e a dificuldade em planejar futuros sucessores para empresa (SILVA, et al 2010). Salienta-se que a empresa familiar é composta por dois sistemas importantes, a empresa e a família. Este sistema possui suas próprias características, regras e normas para poder funcionar, porém quando estiverem ligados, deverá ser mais observado, para que não venha gerar conflitos, por conta da influência do sistema familiar, gerando assim uma limitação na organização da empresa (OSÓRIO, 2011).

Segundo Osório (2011) saber conduzir as relações humanas no meio familiar/empresa, é importante, pois às vezes os conflitos interpessoais muitas vezes acabam por refletir negativamente nos negócios da empresa e desmotivando os empregados. A condução dos conflitos presentes na empresa familiar pode ter a intervenção do psicólogo, não como terapeuta no sistema familiar, mas com suas técnicas, habilidades e referenciais teóricos, para melhor compreensão de realizar a mediação dos conflitos na empresa.

Conforme análise de Marondin, Duso e Kalil, (2015) o psicólogo tem seus diferenciais perante outros profissionais, na execução da mediação, pois o seu manejo é proveniente de seu conhecimento clínico com famílias e escolas, habilidades na condução das emoções que estão presentes no contexto familiar, bem como, ter uma percepção das reações emocionais do indivíduo, de perceber a causa do conflito e as questões subjetivas do conflito.

Segundo Osório (2013) irá afirmar que é fundamental que o profissional que irá trabalhar com questões de mediação familiar/empresa, precisa ter conhecimento sobre estados emocionais, como negação, permuta, culpa, medo, depressão, raiva, aceitação, e resolução, pois estão presentes entre a comunicação das partes. Portanto, entende-se que o psicólogo é aquele profissional que pode ser o mais adequado quando o assunto for mediar conflitos.

Sobre o manejo na técnica de mediação, na empresa familiar, Osório (2013) nos convida a pensar numa estratégia de atuação que se inicia em deixar os sujeitos, que são partes da mediação, inteiramente livres para trazerem todas as informações que estejam implicadas nos conflitos, porém sem causar constrangimento entre as partes. Após, realiza-se a entrevista individual para que possam colocar suas posições abertamente.

Para Ferreira (2011) os cuidados do mediador são de não impor valores, crenças, mitos, visão de mundo e interferência de decisões que possam implicar ao processo de mediação, porque o seu papel é manter-se imparcial. A destreza para resolver o conflito está no mediador saber que por de trás de um conflito aparente, há um encoberto, e é preciso ajudar o que está encoberto para resolver o aparente. Contudo, o mediador deve saber que não há verdades unânimes, possuindo o papel de auxiliar a pessoa em suas questões, mas a decisão de algo parte da própria pessoa em resolver seus problemas e este manejo acaba ocasionando ao conflitante a persistir na mediação (OSÓRIO, 2013).

Para complementar esta ideia, Manfredi e Oliveira (2007) salienta que o sucesso da mediação é inteiramente focado na flexibilidade das partes, onde possam escutar um ao outro, e consigam se colocar no lugar um do outro, mesmo que não concordem perante a situação do conflito no qual está procurando solucionar.

Para empresa/família, a mediação de conflitos vem como facilitador para construção de uma melhor qualidade de comunicação entre as partes, resultando em uma abertura de consciência, honestidade e cooperação de ambas as partes. A técnica de mediação surge com intuito de enfrentarem, aprenderem e adaptarem-se, as novas mudanças do mundo dos negócios, como a globalização, mudanças sociais e tecnológicas (SILVA et al, 2010).

Nesta terceira seção foi apresentada a contribuição da mediação de conflito na perspectiva de uma das atuações do psicólogo nas organizações e a importância de executá-la como um procedimento/técnica para solucionar os conflitos existentes ou que serão exteriorizados em algum momento no mundo das empresas familiares.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo configurou-se como uma pesquisa qualitativa exploratória de caráter bibliográfico. A pesquisa qualitativa proposta neste estudo buscou uma compreensão profunda sobre, o tema da mediação de conflito em empresas familiares (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica é considerada pelo Marconi e Lakatos (2003), a seleção de literaturas de um tema pesquisado publicados em forma de artigos, revistas científicas, livros, e tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o material escolhido e auxiliá-lo na análise de sua pesquisa.

Este trabalho também teve a característica de um estudo exploratório que é utilizado normalmente quando há pouco conhecimento sobre a temática a abordada. Ele propõe conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa (GIL, 2010).

Inicialmente foi realizado um levantamento da literatura existente em meios eletrônicos. Utilizou-se para as bases de dados, Scielo (*Scientific Eletronic Library Online*) e Pepsic (Periódicos Eletrônicos de Psicologia), como também no Google Acadêmico em resumos de eventos e em livros acadêmicos, pertencentes a biblioteca da Instituição de Ensino FISMA e tendo o conteúdo conforme o tema proposto.



Para os sistemas eletrônicos, serão utilizadas para a busca nos materiais descrito acima, as palavras-chaves: mediação de conflitos, psicologia organizacional, empresa familiar.

A proposta inicial era a de conhecer artigos entre o ano de 2000 e 2015, entendendo que poderia esta ser uma estratégia balizadora das tantas matérias que poderiam ser encontrados. Os materiais mais significativos que abordam a temática foram autores como Osório (2011) que mais especificamente trata do assunto “mediação” em família, em como empresas familiares. Já Morondin, Duso e Kalil (2015) também foram autores importantes que publicaram um artigo na revista Entre Linhas do CRP/RS e que tratam enfaticamente do papel do psicólogo organizacional na mediação de conflito.

Para análise dos dados encontrados em livros e artigos, a partir das palavras-chaves foi utilizado à análise de conteúdo. Este método consiste, segundo Bardin (2011), em compreender sistematicamente o conteúdo do material explorado através do processo, em três etapas:

- 1) Pré-análise - é a primeira etapa do processo que tem o objetivo de organizar o material para alcançar melhores resultados;
- 2) A exploração do material é a segunda etapa que consiste na possibilidade ou não de interpretar e inferir conteúdo;
- 3) O tratamento dos dados é a terceira etapa de condensação e o destaque das informações para análise do conteúdo.

Através da literatura encontrada juntamente com os objetivos propostos e a sistematização da análise de conteúdo foi possível chegar em três categorias de análise “Agente da prática de mediação”, “Conflitos em empresas familiares” e “Benefícios da técnica de mediação para empresa familiares”.

Estas categorias serão abordadas nas discussões e tendo em vista das ideias teóricas dos diferentes autores trazidos na revisão bibliográfica.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa a partir dos achados teóricos encontrados na literatura sobre o papel do psicólogo organizacional no processo de mediação de conflitos em empresas familiares, bem como as análises a partir das três categorias encontradas: “Agente da prática de mediação”, “Conflitos em empresas familiares” e “Benefícios da técnica de mediação para empresas familiares”.

Inicialmente é importante apresentar os principais autores utilizados nesta pesquisa e aqueles que mais abordam o tema da mediação de conflitos em empresas familiares. Para que isto se tornasse mais claro para o leitor, o quadro 1 abaixo sintetiza um pouco e auxilia na visualização de um recorte do estado da arte no que se refere aos estudiosos do tema.

Quadro 1 – Artigos selecionados

<b>Autores</b>	<b>Artigo</b>	<b>Ano/Revista</b>	<b>Objetivos</b>
OSÓRIO, L.C.	Atendendo Empresas Familiares.	2011/Livro: Manual de Terapia Familiar	O objetivo do autor é trazer a importância da mediação de conflito como intervenção no âmbito das empresas familiares
FERREIRA, V.M.C.	Mediação Familiar	2011/Livro: Manual de Terapia Familiar	Objetivo do autor é de explicar o que é a mediação familiar, em que contexto poderá ser aplicada.
BARRETO, E.F.; BARRETO, M.G.P.	A mediação como instrumento para resolução de conflitos nas empresas familiares	2013/Revista Brasileira Política Administrativa	Os autores têm como objetivos despertar aos gestores das organizações para importância de se adotar um posicionamento no combate preventivo dos conflitos e adoção de medidas solucionadoras para origem do conflito.
MANFREDI, A.D.; OLIVEIRA, B.V.	Atividade e influência na interação empresarial: um estudo sobre mediação	2007/Avances Psicología Latino-americana	Os autores têm como objetivo de investigar nas empresas os reflexos da mediação na afetividade e influência das interações.
SILVA, A. POBURKO, T.C; PASSOS, F.L.; TORTELLI, P.R; FREIRE, M.M.A.	A comunicação interna em empresas familiares	2010/ Revistas de Estudos da Comunicação	Os autores têm como objetivo a implementação de uma comunicação interna para o fortalecimento da relação do colaborador com a empresa. Devido constantes conflitos de uma dada, empresa familiar.

Conforme a análise de conteúdo foi possível elencar três categorias norteadoras para esta análise.

#### 4.1 Agente da prática de mediação

Nesta categoria buscou-se trazer a diversidade dos pensamentos de autores com relação ao papel do psicólogo organizacional no processo da mediação em empresas familiares.

Dentre os papéis do psicólogo organizacional pode-se dizer que a mediação de conflitos, faz parte de sua prática, porém no mundo das organizações é focada no manejo da relação gestor-colaborador. Entretanto, em empresas familiares o psicólogo organizacional tem na mediação uma das ferramentas facilitadoras de seu trabalho para questões emocionais que poderão estar inseridas na relação família-empresa que quando não trabalhadas podem ocasionar conflitos e possíveis desestruturas financeiras.

Embora a literatura da área aborde a mediação como oriunda da área jurídica, muitos autores se referem à importância dela para as organizações, principalmente aos familiares. Também, por ser uma intervenção mais jurídica e clínica/familiar, conforme estudos de Osório, especialista em famílias, a sua prática ainda é incipiente nas empresas e precisa ser mais considerada neste contexto devido a sua importância.

Estudos apontam para a psicologia organizacional como agente da mediação. Esta prática é provinda da área direito e relacionada com ações jurídicas, entretanto vem sendo

inserida no contexto da psicologia no âmbito clínico com famílias e escolas, mas poderá ser empregada nas empresas familiares por terem em seu ambiente a complexidade da relação família/empresa (FERREIRA, 2011).

A atuação do psicólogo no mundo das empresas familiares é muito recente, mas graças aos conhecimentos teóricos das abordagens psicanalíticas, sistêmicas, técnicas de comunicação, psicodramas, atendimentos clínicos e de casais que levaram a ter o manejo e o direcionamento em trabalhar com estas empresas (OSÓRIO, 2011). A da mediação faz parte das atuações do psicólogo organizacional, porém não difundida, devido ainda ocorrerem críticas quanto a ser uma ação diretamente relacionada com os interesses dos proprietários-acionistas em mediar questões da empresa em relação ao empregado (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013).

Diante disto entende-se que o psicólogo é um dos profissionais preparados para esta prática, podendo mediar qualquer contexto seja ele clínico, jurídico, escolar ou organizacional devido ao seu preparo em criar melhores condições de enfrentamento aos problemas, através das melhoras advindas da comunicação entre as partes.

#### 4.2 Conflitos em empresas familiares

A categoria aborda o manejo da relação família e empresa como a maior dificuldade existente, seguido de questões referente ao profissionalismo e sucessão. Entendeu-se que manejar uma relação de convivência familiar em um mesmo espaço de trabalho é uma das manobras mais difíceis de conduzir, pois em algum momento os conflitos vão se manifestar, sobretudo por fatores emocionais que não foram solucionados entre os membros e sendo conduzido para ambiente de trabalho. Porém, verificou-se que inúmeros são os conflitos que podem surgir se houver dificuldade na separação das duas relações, dos dois papéis que cada membro desempenha uns para com os outros.

Para fundamentar esta categoria, trazemos Osório (2011; 2013) e outros autores como Barbosa, Costa e Souza (2013); Steinberg e Blumenthal (2011) que confirmam a dificuldade das relações como o principal fator para “Conflitos em empresas familiares”.

Osório (2011) nos coloca que conflito que mais se salienta nas empresas familiares é a relação empresa e família em que estas entram em choque, uma vez que os problemas familiares e profissionais se misturam, havendo dificuldade de por si sós em distanciarem estes dois universos. Nessa mesma linha de pensamento Costa, Barbosa e Souza (2013), apontando a empresa familiar é compatível de desenvolver conflitos em sua organização, pois neste contexto está presente a relação família, propriedade e gestão, e a falta de integração entre ambas levam a falhas no negócio. Já Steinberg e Blumenthal (2011) salienta que a medida que a empresa cresce, há perspectiva para a integração de novos membros familiares, e quando os conflitos surgem neste contexto e não são mediados, solucionados, poderão ocorrer divergências de pensamentos, sentimento de poder e falta de confiança nas inter-relações familiares.

As análises trazidas pelos autores colocam que os conflitos em empresa familiares são inerentes dessa organização. Pois, está presente na organização um dos principais conflitos, a relação família-empresa, que é uma relação de difícil manejo para os dirigentes, devido estarem no mesmo ambiente de trabalho. E quando não souberem solucionar este problema, provocarão consequências negativas para empresa, como falta de comunicação entre os membros, gerando a falhas nos negócios.

#### 4.3 Benefício da técnica de mediação para empresas familiares

Esta categoria refere-se aos benefícios da mediação de conflitos como fatores positivos nas empresas familiares. Notou-se que o maior benefício da mediação é a própria resolução do conflito, que ocasiona o equilíbrio da empresa em relação às emoções trazidas pela família no qual estão interferindo no processo evolutivo da organização.

Para tanto, a ferramenta da comunicação nas empresas também é um benefício da mediação, pois quando ela não estiver presente como favorecendo o diálogo entre os membros, ocasionará conflitos. A comunicação é efetiva para o mundo das empresas, pois procura trazer a troca de ideias para futuras decisões, uma melhor relação entre os integrantes da organização e o crescimento empresarial.

No ambiente de trabalho, a mediação vem ajudar no processo da comunicação com a família empresaria, bem como todos integrantes da organização, no favorecimento do diálogo saudável, competitividade para o mercado de trabalho, proatividade e comportamentos positivos (SILVA et al, 2010).

Ainda, outro benefício que pode ser complementado nesta lógica é que a mediação é vista pelas empresas com um custo baixo por não deixar levar os conflitos para vias judiciais no qual levaria anos para se ter o resultado e teria um custo muito mais alto. Para as empresas, a mediação, é capaz de oferecer um custo baixo e com a lentidão do processo judicial que condiz a realidade brasileira, vem inviabilizar as ações pelos gestores. A estratégia da mediação é um ótimo investimento, pela sua rapidez na solução do conflito, na redução do tempo e energia emocional, objetividade, informalidade e limitações de ações processuais (BARRETO; BARRETO, 2013).

A mediação traz a solução para o conflito que desencadeia o processo de mudança em qualquer ambiente hostil, e visando com que as pessoas mudem a forma de relacionar-se entre si e consigam ter decisões sem ocasionar qualquer tipo de desentendimentos entre as partes. (FERREIRA, 2011).

Os autores trazem que os processos de mudanças nas empresas familiares são desencadeados pelo benefício da prática da mediação, pois esta estratégia traz resultados satisfatórios para organização, como a comunicação que é um dos grandes desafios para o desenvolvimento da organização. A comunicação desenvolve um diálogo eficaz, entre os dirigentes e a todos integrantes da empresa sendo à base de qualquer relacionamento e a necessidade que toda pessoa tem de se comunicar, informar, aprender e adaptar-se no mundo das organizações. Assim a mediação-comunicação-diálogo são ferramentas que se interligam em prol do favorecimento da resolução dos conflitos em empresas familiares.

Por fim com o estudo das categorias deu-se a complementação da temática abordada e a tentativa de responder os questionamentos de pesquisa através dos objetivos propostos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi colocar os leitores em contato com um tema de pesquisa, que embora muito difundido na área jurídica, é ainda bastante incipiente em se tratando de uma atividade ou intervenção do psicólogo organizacional, a mediação de conflitos em empresas familiares.

A relevância do estudo, também se apoia na dificuldade em encontrar subsídios teóricos que trouxessem a mediação como intervenção na psicologia organizacional. Com isso, a proposta deste trabalho implicou academicamente para uma ampliação desta temática e ampliou o desejo de intervir nas organizações através desta prática.

Esperamos que, pretensiosamente, este trabalho possa vir a contribuir para o meio acadêmico, principalmente com o desejo de estudar mais profundamente esta temática. Isso nos permite dizer que apesar da relevância que acreditamos ter sido este estudo, ele possui sua

fragilidade na falta de uma aplicação no campo organizacional, ou seja, para além do campo teórico. Aponta-se para mais pesquisas que incluam intervenções no campo a fim de identificar as vantagens desta prática em prol à empresa familiar como a perpetuação da empresa por mais gerações, a confiança mútua, a facilidade na transmissão de informações, flexibilidade dos processos e permanência da cultura e dos valores da empresa.

Acreditamos que para as empresas familiares este estudo possa auxiliar gestores, principalmente os de empresas familiares a compreender a importância desta prática diante dos conflitos comuns neste tipo de empresa. A possibilidade de uma comunicação mais eficaz entre as relações dos dirigentes e em todo contexto organizacional é um dos benefícios desta intervenção, principalmente no que tange ao trabalho efetivo nas relações entre família-empresa que se articulam neste cenário.

Contudo, apostamos que através desta pesquisa venha despertar o interesse nos profissionais da psicologia, especificamente do âmbito organizacional, há se especializarem neste contexto. Pois o ambiente das empresas familiares é complexo e exige novas técnicas de intervenções que possam apoiar gestores, bem como a equipe em direção para um trabalho mais saudável e produtivo. Assim necessitando de nosso auxílio através de intervenções como a de mediação de conflito.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2000. (Coleção primeiros passos). n. 171. 4ª reimpressão da 6ª edição de 1986.

ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M.; ARAÚJO JR., J. P. Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da Rede Graphia. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, p. 142-163, 2008.

ALVES, G. A captura da subjetividade: nexos psicofísico e novo panoptismo. In: \_\_\_\_\_. **Trabalho e Subjetividade: O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2011 p. 111-126.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, E. F.; BARRETO, M. G. P. A mediação como instrumento para Resolução de Conflitos nas Empresas Familiares. **Revista Brasileira Política Administrativa**, Salvador, v.2, n.2, p. 149-160, 2013.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. O psicólogo brasileiro: sua atuação e formação profissional. O que mudou nestas últimas décadas? In: YAMAMOTO, O. H.; COSTA, A. L. F. (Org.). **Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil**. Natal, RN: EDUFRN, 2010.

BASTOS, B.V.A.; YAMAMOTO, H. O.; RODRIGUES, A.C.A. Compromisso Social e Ético: Desafios para a Atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. In: BORGES, O. L.; MAURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia**, Porto Alegre: Artmed, p. 25-52, 2013.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O.H.O. Mundo do Trabalho: construção história e desafio contemporâneos. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J., Bastos, A.V.B. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**, 2ª ed. p. 25-72, 2014.

CAMPOS, K.C. L; DUARTE, C.; CEZAR, E.O. PEREIRA, G.O.A. Psicologia Organizacional e do Trabalho – Retrato da Produção Científica na Última Década. **Psicologia: Ciência e Profissão**; v. 31, n.4, p. 702-717, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 4. Ed. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Brasília, ago./2005. Disponível em: <<http://site.cfp.org.br/legislação/codigo-de-etica/>>. Acesso em 04/06/2016.

COSTA, M. D.; BARBOSA, V. F.; SOUZA, M. C. P. Fatores que dificultam a gestão em empresas familiares: Um estudo em uma prestadora de serviços de RH. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. Minas Gerais, vol. 12, n. 2, ISSN: 1981-4747 (eletrônica), 1º semestre de 2013.

FERREIRA, V.M.C. Mediação Familiar. In: OSÓRIO, L.C.; VALLE, M.E.P. **Manual de Terapia Familiar**. Porto Alegre: Artmed, vol.II, 2011. p. 191-200.

FURTADO, R.; NETO, A. A Interface Entre a Responsabilidade Social Empresarial, As relações de Trabalho e a Gestão de Pessoas: Tão Novas e Tão Velhas Questões. In: **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal/RN, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalho/...2007/2007\\_engpr203](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalho/...2007/2007_engpr203)>. Acesso em: 28 set. 2015

GIACOMINI, M.; MARIO, L.C.; PINHEIRO, S.R.L. Atuação do Psicólogo organizacional e do Trabalho no Norte do Rio Grande do Sul. **Revista Perspectiva**. Erechim, v. 36, p. 123-132, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 5. ed.2010.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 7, n. 1, 2000.

KELM, L. M.; SCHORR, E. Mudança e Adaptação Estratégica numa Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Ramo Supermercado. **XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração- Anpad**. Rio de Janeiro/RJ, 4-7 de set, 2011.

LEMONS, A. NETO, A.V.; BARBOSA, PEREIRA, FERREIRA, J.B.; FERREIRA, M.H.; VALÉRIO, R. Reflexões sobre a importância da psicologia na organização. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v.4 n. 1, p.40-43, 2007.

LIMA, F.C.; COSTA, A.L.F.; YAMAMOTO, O.H. O exercício Profissional do Psicólogo do Trabalho e das Organizações: Uma revisão da Produção Científica. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 11, n. 2, p. 21-35, jul./dez, 2011

- MANFREDI, A.D.; OLIVEIRA, B.V. Afetividade e influencia na interação empresarial: Um estudo sobre mediação. **Avances Psicologia Latino-americana**. BOGOTÁ, v. 25, n. 2, p. 7-19, 2007.
- MARCONI, A.M.; LAKATOS, M.E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 5. ed, 2003.
- MARONDIN, M.; DUSO, R.; KALIL, L. L. **Entre Linhas: Editorial do CRPRS**. set-out-nov-dez, p. 14-16, 2015.
- MERLO, A.R. C; LAPIS, N.L. A Saúde e os processos de trabalho no capitalismo: Reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 19 n.1, p. 61-66, 2007.
- MESQUITA, N.R.; DIAS, V.A.; NUNES, V.R. Psicologia Organizacional: Um Relato de Experiência de Dois Estagiários de Psicologia. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia**. Graça/São Paulo, v. 8 n. 14, 2010.
- OSÓRIO, L.C. **Como Trabalhar com Sistemas Humanos: Grupos/Casais e Famílias/Empesas**, Porto Alegre: Artmed, p.195-204, 2013.
- OSÓRIO, L. C. Atendendo Empresas Familiares. In: OSÓRIO, L.C.; VALLE, M.E.P. **Manual de Terapia Familiar**, Porto Alegre: Artmed, vol.II, p.121-134, 2011.
- RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. São Paulo: CLA, 1. ed. 2007.
- SILVA, A.; POBURKO, T.C.; PASSOS, F.L.; TORTELLI, P.R; FREIRE, M.M. A comunicação interna em empresas familiares. **Revistas de Estudos da Comunicação**. Curitiba, v. 11 n. 6, p.249-257, 2010.
- SILVA, G. R.; FERNANDES, C. D. V.; OLIVEIRA, F. M.; CAMARGO, C.; RODRIGUES, M. G.; GARCIA, M. L. Conatus e Processo Sucessório: Limites e Possibilidades à Continuidade da Empresa Familiar. **XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração: Anpad**, Rio de Janeiro/RJ, 7-11 de set, 2013.
- SPECTOR, P.E. **VII Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 3. ed. 2010.
- STEINBERG, H.; BLUMENTHAL, J. **A Família Empresária: Organizando as Relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**, São Paulo: Gente, 2. ed. 2011.
- TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.
- ZANELLI, J.C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 1. ed. 2002.