



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01 de dezembro 2023

Uso da mediação como gestão de conflitos na universidade pública

Marcelo Uliana Tavares

Departamento de Biblioteca – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa

Carlos Laercio Wrasse

Departamento Acadêmico de Produção e Administração - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira

Sérgio Adelar Brun

Departamento Acadêmico de Produção e Administração - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira

Resumo: Diante da complexidade e diversidade de interesses presentes nessas instituições, conflitos podem prejudicar o ambiente acadêmico. Este artigo aborda o tema da aplicação da mediação como estratégia de gestão de conflitos em universidades públicas. O objetivo é explorar como a mediação pode ser usada para lidar com conflitos de forma transparente e justa. A metodologia utilizada envolve análise bibliográfica e produções acadêmicas, especialmente artigos, dissertações e teses que versem sobre o tema, especialmente aquelas relacionadas ao ambiente universitário. O trabalho é pesquisa bibliográfico-documental, com foco em portais eletrônicos, bem como documentos destes derivados. Os resultados apontam para o que a mediação oferece em termos de critérios objetivos e tangíveis, promovendo transparência e equidade. Ressalta-se a necessidade de equilíbrio e humanização, uma vez que, em última análise, a mediação emerge como ferramenta importante para transformar desafios em oportunidades, fortalecendo a colaboração e o crescimento institucional.

Palavras-chave: mediação, gestão de conflitos, universidade pública, transparência, equidade.

Use of mediation as conflict management in public universities

Abstract: Given the complexity and diversity of interests present in these institutions, conflicts can damage the academic environment. This article looks at the application of mediation as a conflict management strategy in public universities. The aim is to explore how mediation can be used to deal with conflicts in a transparent and fair manner. The methodology used involves bibliographical analysis and academic productions, especially articles, dissertations and theses on the subject, especially those related to the university environment. The work is a bibliographic-documentary research, focusing on electronic portals, as well as documents derived from them. The results point to what mediation offers in terms of objective and tangible criteria, promoting transparency and

fairness. The need for balance and humanization is highlighted, since, ultimately, mediation emerges as an important tool for transforming challenges into opportunities, strengthening collaboration and institutional growth.

Keywords: mediation, conflict management, public university, transparency, equity.

1. Introdução

A resolução de conflitos por meio do consenso é uma tendência não apenas no ambiente judicial, mas também no extrajudicial, sendo, neste último aspecto, uma realidade já utilizada em muitas universidades brasileiras. Tal aplicação trata de um esforço conjunto não apenas dos servidores das universidades, mas que envolve juízes, promotores de justiça, auditores, advogados, estudiosos do direito entre outros profissionais. O uso estratégico da mediação emerge como abordagem promissora para abordar e resolver conflitos de maneira transparente e concreta. Essa técnica atua por meio da aplicação de critérios objetivos e dados quantitativos e pode desempenhar papel crucial na prevenção de mal-entendidos e promoção da equidade e criação de um ambiente onde disputas possam ser tratadas de forma construtiva.

Conforme o Jornal da USP (USP, 2022), especialistas da USP, Unifesp e Unicamp relataram experiências com práticas restaurativas e colaborativas na mediação de conflito no âmbito dessas três universidades. A cultura da resolução de conflitos usando a mediação no ambiente universitário é uma preocupação. Busca-se cada vez mais capacitar os servidores, num esforço de formar mediadores que implementem “a cultura do diálogo e da paz” no ambiente universitário.

A Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP, 2023) iniciou a 2ª edição do curso para formação e atualização de mediadores e conciliadores. Tal esforço de qualificação foi obtido “numa parceria entre a Educorp e a Câmara de Mediação e Ações colaborativas, com apoio da Reitoria”. Isso corrobora com a afirmação de que as mudanças que versem sobre a forma como devem ser tratados os conflitos no ambiente acadêmico só conseguem ser alcançadas através do esforço conjunto de várias entidades.

Ainda, (Souza, 2021), no trabalho “Mediação e conciliação em algumas Universidades Públicas Federais do Nordeste: um referencial teórico”, busca trazer a realidade da aplicação da medida em algumas universidades do Nordeste. O relato traz não apenas a contemporaneidade do tema, mas também a importância da “aplicabilidade da mediação e conciliação na Administração Pública como política pública estratégica de tratamento adequado de conflitos”. Portanto, o ambiente universitário não poderia se tornar um pária e ficar alheio a estas transformações.

Universidades públicas desempenham papel crucial na disseminação do conhecimento e na formação de líderes e profissionais. No entanto, são ambientes complexos, onde interesses diversos levam a conflitos que afetam a eficácia institucional e a qualidade da experiência acadêmica. Nesse contexto, a aplicação estratégica da mediação surge como uma abordagem inovadora para lidar com conflitos de maneira transparente, justa e eficiente.

Disputas sobre recursos, critérios de promoção, distribuição de cargas de trabalho, entre outros fatores, podem surgir entre professores, funcionários e mesmo alunos. Esses conflitos têm o potencial não apenas de prejudicar as relações interpessoais, mas também de afetar negativamente a qualidade do ensino, pesquisa e serviços prestados pela universidade. A gestão eficaz de conflitos é vital para manter a harmonia e o foco nas atividades acadêmicas e institucionais.

O objetivo do estudo é elaborar uma reflexão sobre a importância da utilização da técnica do consenso na mediação, como ferramenta de gestão administrativa de resolução de

conflitos no ambiente universitário. Busca-se destacar como a mediação pode contribuir para a criação de um ambiente mais harmonioso e produtivo dentro do contexto universitário.

Trata-se de artigo produzido a partir de busca em artigos, notícias e material bibliográfico relacionados a gestão de conflitos pela mediação, publicados entre 2013 e 2023, com enfoque no ambiente universitário. As principais bases de dados utilizadas são: BIREME (Biblioteca Virtual de Saúde); LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), Google Acadêmico e SCIELO (Scientific Electronic Library Online). Os descritores utilizados para a busca foram: Prevenção; Mediação; Conflitos.

2. Referencial teórico

2.1 Resolução de conflitos

O argumento sobre a gestão de conflitos como ferramenta de sucesso para resolver conflitos a longo prazo, em contraste com a visão ocidental de que sua importância está na resolução de conflitos de curto prazo, é uma questão discutida em vários estudos e trabalhos acadêmicos (CORRÊA, FANTINI, 2013).

Lederach (1997) no livro "Preventing Deadly Conflict: Strategies and Institutions" explora estratégias de gestão de conflitos que visam prevenir conflitos violentos a longo prazo, enfatizando a importância de abordar as raízes dos conflitos. Azar (1990) desenvolveu a teoria das "Frustrações de Desenvolvimento" em seu trabalho "The Management of Protracted Social Conflict: Theory and Cases", argumentando que a gestão efetiva de conflitos é fundamental para resolver problemas subjacentes que podem levar a conflitos de longo prazo.

O trabalho de Curle, "Making Peace" (1971), destaca a necessidade de um enfoque holístico na gestão de conflitos, abordando não apenas os aspectos imediatos, mas também as dinâmicas de longo prazo que perpetuam conflitos. Os autores de "Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives" (1991) exploram como diferentes culturas encaram a gestão de conflitos e como as abordagens de curto e longo prazo podem variar de acordo com o contexto cultural. Abordam diferentes aspectos da gestão de conflitos e como ela pode ser aplicada tanto para resolver quanto para abordar as causas subjacentes de longo prazo.

Essas visões podem, e devem, ser incorporadas em uma estrutura teórica para a gestão e resolução de conflitos, uma vez que não implicam em contradição inerente. De acordo com Correa; Fantini (2013) são frequentemente aplicados em diferentes estágios do conflito e abordam questões fundamentalmente diferentes. A diferença resume-se à perspectiva (resolução de longo prazo versus curto prazo) e se a questão a ser resolvida é um problema subjacente ou o problema atual.

Ao comparar dois ou mais ambientes culturais, a diferença de percepção é um fator interessante ao lidar com mecanismos para resolução com conflitos, tendo em vista que estes ambientes impactam na maneira como enxergam e solucionam. Em suma, gestão e resolução de conflitos são conceitos diferentes, mas, ao mesmo tempo, estão intimamente relacionados. São mecanismos em lados diferentes de um continuum, usados para lidar com os mesmos conflitos, mas em diferentes estágios desses conflitos (CRUZ, 2015).

A prevenção de conflitos significa coisas diferentes para as pessoas e não há uma definição única acordada. De acordo com Leite (2018) durante a Guerra Fria, muitos profissionais e acadêmicos viram a ação preventiva como sinônimo de ataques preventivos. Após a Guerra Fria, isso mudou e as medidas preventivas passaram a receber um novo significado e a ênfase mudou para a prevenção pacífica de disputas.

No que diz respeito ao desenvolvimento do conceito de prevenção de conflitos, Morais; Spengler (2018) afirmaram que a prevenção é uma subcultura relativamente nova de estudos de segurança e política externa. Em certo sentido, isso é verdade, mas deve-se notar que é um subcultura com uma longa história. A distinção entre prevenção estrutural e direta é importante, especialmente no campo da política, embora muitas medidas como o desarmamento militar possam ter efeitos estruturais e diretos.

Assim, há uma ampla gama de definições, que vão desde as mais restritas, enfocando formas limitadas de prevenção, como a definição de diplomacia preventiva até as mais amplas, como a definição de prevenção de conflitos de Carment e Schnabel (BOAS, 2019). É preciso notar que diplomacia preventiva é um termo problemático, pois concentra nos esforços diplomáticos de prevenção de conflitos durante os estágios iniciais, enquanto a prevenção define um conjunto mais amplo de medidas preventivas das quais a diplomacia meramente é um aspecto (COLARES, 2015).

No entanto, há argumentos que para ser considerada diplomacia, ou mesmo ferramenta eficaz, precisa ser oficial. Publicações recentes nem sempre fazem a divisão entre diplomacia preventiva e prevenção de conflitos, mas, ao mesmo tempo, muitas mantêm a separação. Isso às vezes cria um problema de comunicação quando os atores acreditam que se entendem, quando na verdade estão falando sobre diferentes tipos de medidas preventivas (CORREA; FANTINI, 2013).

Alguns acreditam que estão se limitando aos esforços oficiais, enquanto outros consideram que a discussão envolve estratégias não oficiais adicionais. Entre as definições mais inclusivas David Carment e Albrecht Schnabel colocam como "uma estratégia operacional ou estrutural proativa de médio e longo prazo empreendida por uma variedade de atores, com o objetivo de identificar e criar as condições que possibilitam um processo internacional estável e mais previsível ambiente de segurança" (CRUZ, 2015).

Outra definição mais ampla é fornecida por Morais; Spengler (2018), que define a prevenção de conflitos como a aplicação de medidas não constrangedoras de natureza diplomática. Morais e Spengler (2018) sugeriram uma definição mais ampla: "qualquer meio estrutural ou de intercessão para evitar que as tensões e disputas entre-estaduais ou interestaduais se tornem violência significativa e uso de forças armadas, para fortalecer as capacidades das partes potenciais em conflitos violentos para resolver tais disputas pacificamente, e reduzir progressivamente os problemas subjacentes que geram essas questões e disputas".

Esta definição leva em consideração quaisquer medidas que evitem conflitos violentos e fortaleçam a capacidade dos atores envolvidos de agirem estruturalmente para reduzir a possibilidade de conflito. Discutia-se, também, se uma definição mais restrita é necessária para tornar a prevenção de conflitos pesquisável, ou se uma definição mais ampla é preferível, uma vez que permite uma ampliação das alternativas operacionais e uma expansão fora da caixa (BOAS, 2019).

Essa definição é uma reação contra falhas anteriores para detectar ameaças à segurança. Pode-se dizer que a comunidade internacional tem sido lenta ou, em alguns casos, inativa em sua resposta às novas ameaças à segurança. A mais ampla reconhece a importância do desenvolvimento econômico e social, bem como medidas de segurança, militares e judiciais. Esses aspectos são parte da prevenção e têm contribuído para a crescente eficácia das medidas. A importância da prevenção de conflitos também foi enfatizada pelo Banco Mundial (COLARES, 2015).

O Banco Mundial vê a prevenção junto com a reconstrução pós-conflito como crítica para a missão do banco de redução da pobreza, reconhecendo círculos viciosos em muitos

dos estados mais pobres do mundo, onde a pobreza causa conflito e o conflito causa pobreza. De acordo com a OCDE, uma cultura de prevenção poderia ser alcançada se a comunidade internacional fosse mais capaz de “analisar as causas e dinâmicas do conflito e da paz, a fim de compreender como suas ações afetarão a “estabilidade estrutural” de uma sociedade ou país” (LEITE, 2018).

2.2 Prevenção e mediação de conflitos

A gestão e a prevenção de conflitos têm, de maneira semelhante, sido argumentada como lados diferentes da mesma moeda. É argumentado que a gestão de conflitos é necessária para permitir o início de medidas preventivas com o objetivo de resolver o litígio. Moraes; Spengler (2018) argumentam que a diferença existe apenas na teoria e que ambos os conceitos são entrelaçados na implementação prática. Não se argumenta que todos os conflitos em potencial podem ser evitados, apenas que a prevenção precoce diminuirá a quantidade de conflitos que se transformarão em paz ou guerra instáveis, evitando assim o sofrimento humano e salvando o capital econômico. Com o tempo, esse argumento se tornou mais aceito entre as organizações internacionais (COLARES, 2015).

A mediação oferece uma abordagem sistemática e objetiva para lidar com conflitos, trazendo transparência e equidade para as decisões e processos, bem como possui grande campo de aplicação, como exemplo, a avaliação de desempenho e o monitoramento de clima organizacional. No nível operacional de prevenção, Boas (2019) argumenta que as medidas preventivas são especialmente eficazes no nível de paz instável, que é uma "situação em que a tensão e a suspeita entre as partes são altas, mas a violência está ausente ou apenas esporádica". Discutivelmente, nem sempre é o caso, uma vez que algumas medidas preventivas são operacionalizadas em um estágio anterior, preferível durante a paz estável, onde há um mínimo de suspeita entre adversários em potencial.

A razão para isso é que a aceitação de medidas preventivas é maior quando nenhuma suspeita perturba a situação. Se as instituições, a confiança e a cooperação forem construídas em um estágio inicial, é menos provável que o conflito atinja o estágio de paz instável. É claro que muitos estados e organizações regionais veem pouco ou nenhum sentido em trabalhar com prevenção de conflitos, uma vez que não existem conflitos militares (BRAGA, 2018).

O ambiente universitário mostra-se conservador e burocrático, baseando-se essencialmente no processo administrativo para resolução, sendo natural que neste se baseie dos métodos tradicionais ao invés de arriscarem mudanças. Desta forma, pode haver resistência da comunidade acadêmica quanto à utilização de mediação para solucionar demandas no ambiente universitário, o que pode ser mitigado com abordagens corretas dos gestores e a adoção de uma metodologia de implantação participativa (Moreira, 2020).

No entanto, há que se levar em conta que o ambiente plural encontrado nas universidades contribui para que se traga diferentes olhares por ocasião da estruturação da mediação como método de resolução de conflitos neste ambiente. O desenvolvimento da cultura da paz no ambiente acadêmico contribui não apenas para o desenvolvimento científico, mas também para a construção de uma universidade não somente do ponto de vista estrutural, mas também sob a ótica do desenvolvimento humano. Em tal ambiente torna-se mais propícia a inovação, a criação e a produção (RABINOVICI, BOIN, & ZAPPAROLLI, 2022).

Há que se destacar que não cabe aos indivíduos participantes do processo de mediação a implementação das mudanças, mas sim a responsabilidade deve ser atribuída à

Câmara de Mediação a fim de registrar as ocorrências em que se constate que a equipe institucional está envolvida com o conflito. Esta quem deve demandar junto a gestão da universidade o exercício direcionado à promoção de boas práticas e realinhamento de valores que não estejam em conformidade com os objetivos da mediação (RABINOVICI, BOIN, & ZAPPAROLLI, 2022).

Assim, pode-se observar que nas Universidades Federais também surgem divergências entre as pessoas que trabalham no local, muitas vezes incluindo indivíduos que o frequentam por determinado período, como os alunos, por exemplo. Quando a administração de conflitos é efetuada desde as primeiras divergências, os participantes têm mais chance de compreender as causas subjacentes ao desentendimento entre eles. Desta forma, evita-se que o conflito se intensifique ou se agrave (MENEZAS, 2019).

3. Metodologia

O presente artigo traz à discussão a importância de métodos de gestão de conflitos no ambiente universitário. Para tanto, traz material bibliográfico constante na literatura acadêmica encontrados em bases de dados acadêmicos, Google Scholar, BIREME (Biblioteca Virtual de Saúde); LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e SCIELO (Scientific Electronic Library Online), banco de Teses e Dissertações, além de materiais virtuais relacionados ao tema.

A relevância do tema encontra-se no fato de que um conflito acarreta danos não apenas aos envolvidos, mas também à instituição que servem, trazendo impactos na saúde e relacionamento das pessoas, o que ressoa para a atividade universitária de ensino, pesquisa e extensão.

Quanto aos objetivos, a pesquisa tem viés exploratório, que envolve levantamento de material bibliográfico, estudos acadêmicos e material documental. Esse enfoque exploratório se ajusta ao fim da pesquisa, uma vez que busca “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (LAKATOS & MARCONI, 2017).

No que se refere aos procedimentos técnicos, é pesquisa bibliográfico-documental, com foco em portais eletrônicos, bem como documentos destes derivados. Os descritores utilizados para a busca foram: Prevenção; Mediação; Conflitos e, após análise e síntese do material disponível, buscou-se selecionar os mais relevantes e pertinentes ao tema, que destacam não apenas a importância da gestão de conflitos e seu impacto no âmbito organizacional, mas, sobretudo, aqueles que se relacionam ao ambiente da universidade federal. Por fim, busca-se fazer uma análise do impacto do uso do método da mediação como método de gestão e mecanismo de solução de conflitos no ambiente universitário.

4. Análise

Embora haja uma aparente divergência acerca da metodologia utilizada quando a gestão de conflito é de longo ou curto prazo (CORRÊA, FANTINI, 2013), os textos demonstram que a mediação, através de um diálogo construtivo, pode ser utilizada nos mais variados tipos de lide, sobretudo porque fornece instrumentos para que se entendam suas causas subjacentes. O presente trabalho discute, a partir das diferentes visões acerca dos conflitos, interpessoais ou não, a mediação como método de resolução de lides e pode servir a solução profícua, enquanto método de gestão administrativa eficaz. Assim, as visões de curto e longo prazo na gestão de conflitos não são necessariamente contraditórias, mas são aplicadas em diferentes estágios do conflito.

Embora alguns apontem a diferença conceitual entre gestão de conflito e resolução de conflito, Cruz (2015) aponta que são dois sistemas em aparente oposição, mas que

configuram um mesmo continuum, empregados para abordar as mesmas disputas, porém em fases distintas de contenda. Tal visão reflete a ideia de que, nem a nomenclatura utilizada ou estágio do conflito afastam a possibilidade de uma solução pacífica através do diálogo.

A discussão acerca da necessidade de uma definição mais restrita, ao invés de mais ampla, de prevenção de conflito para torná-lo pesquisável (BOAS, 2019) parece ter se tornado obsoleta, na medida em que a definição mais ampla termina por abordar uma variedade de medidas às quais tem sido atribuída uma eficácia maior em matéria de prevenção de conflito.

Desta forma, procede a abordagem trazida (CRUZ, 2015) ao afirmar que uma visão mais inclusiva é mais aceita pelos formuladores de políticas uma vez que trouxe novas ameaças à segurança na agenda. Assim, a prevenção de conflito também abrange, além das questões de segurança, o aspecto de desenvolvimento econômico e social onde o conflito está inserido.

Como destacado (Morais; Splender, 2018) a diferença de terminologia entre gestão e prevenção de conflito são conceitos entrelaçados composto de apenas diferenças teóricas. No que se refere ao ambiente universitário, é assertiva a contribuição trazida por Moreira (MOREIRA, 2020), ao afirmar que neste lugar, habitualmente mais conservador e burocrático e que em muitos aspectos ainda prefere o processo administrativo, é comum a mediação ser vista com resistência pela comunidade acadêmica, mas abordagens adequadas dos gestores e métodos participativos podem mitigar essa resistência.

Também contribui a visão trazida (RABINOVICI, BOIN, & ZAPPAROLLI, 2022) de que o ambiente plural das universidades contribui em diferentes perspectivas na implementação da mediação. Destacam de maneira acertada, ainda, que o crescimento da cultura da paz promove não apenas um espaço propício para o avanço científico e a inovação, mas que par que estes não ocorram desassociados do olhar para o desenvolvimento humano daqueles que freqüentam o ambiente universitário.

Por fim, Menegaz (MENEGAZ, 2019) demonstra que a administração de conflitos deve ser realizada de forma precoce, já quando surgem as primeiras divergências, a fim de entender com mais rapidez as causas ocultas do desentendimento entre as partes e evitar a intensificação do conflito.

5 Considerações finais

A gestão eficaz de conflitos em universidades públicas é essencial para garantir um ambiente acadêmico saudável e produtivo. Conflitos podem surgir de diversas fontes, desde questões de alocação de recursos até avaliações de desempenho e oportunidades de desenvolvimento. Neste contexto, a aplicação da mediação como estratégia de gestão de conflitos revela-se uma abordagem que pode promover uma resolução mais justa, transparente e orientada por dados.

Utilizando uma análise das implicações dos conflitos nas universidades públicas, demonstra que a subjetividade e a falta de critérios bem definidos frequentemente exacerbam os problemas. A mediação, por sua natureza objetiva e tangível, oferece um contraponto valioso a essa dinâmica, permitindo que as partes envolvidas tenham uma compreensão mais precisa das situações em questão.

Ao longo deste texto, exploramos como a mediação pode ser aplicada em diversos aspectos da vida universitária, desde a avaliação do desempenho docente até gestão de conflitos interpessoais ocorridos no âmbito destas entidades. Ficou evidente que, ao adotar critérios e técnicas claras de mediação, as universidades públicas podem criar um

ambiente em que decisões sejam tomadas de maneira fundamentada e onde as preocupações de todas as partes sejam consideradas.

No entanto, é crucial ressaltar que a mediação deve ser utilizada com sensibilidade e equilíbrio. A humanização dos processos de mediação é vital, pois não se trata apenas de números, mas também das pessoas envolvidas. As métricas e mecanismos de composição devem servir como ferramentas para facilitar a compreensão, o diálogo e a resolução, e não como uma forma de impor soluções rígidas.

Em última análise, a mediação como estratégia de gestão de conflitos em universidades públicas oferece uma abordagem eficaz para promover a harmonia, a transparência e a justiça nas instituições acadêmicas. Ao valorizar a objetividade e a equidade, as universidades podem transformar desafios em oportunidades, fortalecendo a colaboração e o crescimento institucional, enquanto mantêm o foco na excelência acadêmica e no avanço do conhecimento.

Referências

AVRUCH, K.; BLACK, P. W.; SCIMECCA, J. A. **Conflict resolution**: cross-cultural perspectives. Praeger, 1998.

AZAR, E. E. **The management of protracted social conflict**: theory and cases. Dartmouth Pub Co.

BOAS, R. M. V. **Os princípios norteadores da mediação e o mediador**. Conteúdo Jurídico, 2019.

BRAGA NETO, A. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2018.

COLARES, E. F. Mediação de Conflitos – um mecanismo de acesso à justiça. In: SALES, L. M. M. (Org). **Estudo sobre a efetivação do direito na atualidade**: a cidadania em debate. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, p. 80-111, 2015.

CORRÊA, E. L. S, FANTINI, T. S. **Mediação de conflitos**: uma estratégia de transformação de uma polícia de controle para uma polícia comunitária e cidadã. 2013.

CRUZ, S. N. G. O estudo da mediação: uma análise principiológica. In: SALES, L. M. M. (Org.). **Estudo sobre a efetivação do direito na atualidade**: a cidadania em debate. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, p. 260-287, 2015.

CURLE, A. **Making Peace**. Tavistock Publications, 1971.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo. Atlas, 2017.

LEDERACH, J. P. **Preventing deadly conflict**: strategies and Institutions. Emphasis on addressing the roots of conflicts, 1997

LEITE, E. O. **A mediação nos processos de família ou como um meio de reduzir o litígio em favor do consenso**: grandes temas da atualidade: mediação: arbitragem e conciliação. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

MENEGAZ, M. L. **A aplicação da mediação como forma de tratamento de conflito e os processos administrativos disciplinares**: proposta de Câmara de Mediação na Universidade Federal de Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/191016>. Acesso em: 03/09/2023

MORAIS, J. L. B.; SPENGLER, F. M. **Mediação e arbitragem**: alternativas à jurisdição. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2018.

MOREIRA, K. D. A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. **Revista Científica Hermes**, v.26, 2020, p. 121-136.

RABINOVICI, A.; BOIN, C.; ZAPPAROLLI, C. R. **Mediação e práticas restaurativas nas universidades**: experiências e inspirações. Diadema: V&V Editora, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/63919>. Acesso em 05/09/23.

SOUZA, F. B. **Mediação e conciliação em algumas Universidades Públicas Federais do Nordeste**: um referencial teórico. Editora Científica Digital, 2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Nova turma de mediadores e conciliadores reforça o diálogo e a cultura de paz na Universidade**, 2023. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2023/06/06/nova-turma-de-mediadores-e-conciliadores-reforca-o-dialogo-e-cultura-de-paz-na>. Acesso em: 05/09/2023.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Livro relata experiência de três universidades públicas paulistas na mediação de conflitos**, 2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/livro-relata-experiencia-de-tres-universidades-publicas-paulistas-na-mediacao-de-conflitos/>. Acesso em: 05/09/2023

ZARTMAN, I. W. **Ripe for resolution**: conflict and intervention in Africa. Oxford University Press, 1989.