

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA
MESTRADO EM PSICOLOGIA LEGAL

5
DN
ROBA/51

TESE DE MESTRADO

O Mediador de Conflitos: Ser e Saber
A formação e a transformação do
profissional face ao conflito

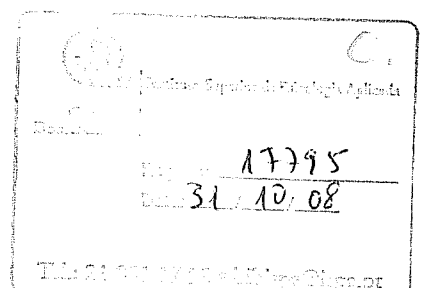
Susana Martins Maurício Robalo – N° 1927

ORIENTADOR: Rui Aragão Oliveira

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



2006



A realização deste trabalho não poderia ter acontecido da forma que aqui se apresenta sem a preciosa colaboração, apoio, carinho e sabedoria de muitas pessoas que de uma forma ou de outra me têm acompanhado ao longo deste percurso. O meu agradecimento vai para todos eles e especialmente:

Ao *Prof. Dr. Rui Aragão Oliveira*, que com todo o seu saber e dedicação me orientou durante estes quatro anos, sem nunca me negar uma atenção;

A todos os (agora) colegas mediadores, que frequentaram a formação e se disponibilizaram para colaborar enquanto participantes da investigação.

Ao *Vasco Clímaco*, pela sua disponibilidade e dedicação na preciosa e enfadonha tarefa de recolha da amostra.

Aos colegas mediadores com quem cresci, que colaboram comigo na AMC e que, tal como eu, continuam a acreditar, especialmente a *Pedro Martins*, a *Célia Reis*, a *Marta Nogueira*, a *Bruno Caldeira*, a *Ana Barbosa* e a *Isabel Amaral*.

Àqueles Amigos que directa ou indirectamente me proporcionaram momentos de alegria, naquelas alturas em que mais precisei e que me incentivaram a continuar, fundamentalmente a *Alexandra Pereira*, a *Maria João Cabrita*, a *Milena Machado*, a *João Eloi* e a *Carla Gonçalves*.

Aos meus eternos mestres, *Lidercy Prestes Aldenucci*, *Adolfo Braga Neto* e muito especialmente *Juan Carlos Vezzulla* que me «picaram com o bichinho da mediação», introduzindo-me desde então nesta cultura, neste saber, com toda a dedicação e carinho.

Finalmente, em último mas em primeiro no meu coração, *o meu pai*, *a minha mãe*, *o meu mano*, *o Carlitos*, *a minha querida "Vó Quina"* (*sem ti não teria sido mesmo possível!!*) e *o meu "Doce" Alexandre* por toda a paciência, apoio e carinho que me prestaram ao longo de todo este longo mas delicioso caminho, onde inclusive nasceu a minha filha *LARA!*

A todos os aqui presentes bem como algum lamentável ausente, um bem hajam e muito obrigada.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Revisão da Literatura	5
<i>O Conflito</i>	5
<i>Compreender o conflito</i>	5
<i>Visão negativa do conflito</i>	7
<i>Aspectos psicológicos próprios dos indivíduos</i>	8
<i>Conflito latente</i>	10
<i>Manifestação do conflito</i>	11
<i>Dinâmica do conflito</i>	14
<i>Nova visão</i>	18
<i>Abordar o Conflito</i>	21
<i>Reacções ao conflito</i>	21
<i>Abordagem colaborativa de resolução de conflitos</i>	22
<i>Meios de Resolução de Conflitos</i>	23
<i>Enquadramento histórico-social</i>	24
<i>Os Meios Alternativos em Portugal</i>	27
<i>A <u>nossa</u> Justiça através da Mediação de Conflitos</i>	28
<i>A Figura do Mediador</i>	30
<i>A Mediação na Prevenção e Resolução de Conflitos</i>	30
<i>Origem e Características</i>	31
<i>Finalidades e Primazias</i>	43
<i>A Transformação e a Mudança como Solução</i>	45

<i>Ser Mediador</i>	48
<i>Saber Ser Mediador</i>	59
<i>O Seu Processo de Aprendizagem</i>	62
<i>Apresentação do Estudo</i>	67
MÉTODO	71
Amostra	71
Instrumento	72
<i>Caracterização Sociográfica</i>	72
<i>Inventário de Gestão de Conflitos</i>	72
<i>Dimensões da Comunicação em Conflito: as Sub Escalas</i>	73
<i>Construção da Escala e Procedimentos de Validação</i>	75
<i>Desenvolvimento dos Itens</i>	75
<i>Estudo da Validade</i>	75
Procedimento	78
<i>Tradução do Instrumento a Aplicar</i>	78
<i>Aplicação do Instrumento</i>	79
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	83
Estudo da Validade do Instrumento	83
Caracterização Sociográfica (Análise Descritiva)	84
Estudo da Variabilidade na Abordagem a Situações de Conflito	87
<i>Análise Descritiva das Variáveis Dependentes (Sub-Escalas)</i>	88
<i>Variável Confrontação</i>	88
<i>Variável Expressão de Emoções</i>	89
<i>Variável Comportamento Público/Privado</i>	90
<i>Variável Abordagem (vs. Retirada) do Conflito</i>	91

<i>Variável Exposição do Próprio</i>	92
<i>Análise das Sub-Escalas Antes e Depois da Formação</i>	95
<i>Análise das Correlações entre as Sub-Escalas</i>	95
<i>Análise das Sub-Escalas em Função das Características Sociográficas</i>	97
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
COMENTÁRIOS FINAIS	113
LIMITAÇÕES DO ESTUDO E QUESTÕES A INVESTIGAR NO FUTURO	114
REFERÊNCIAS	115
ANEXOS	120
Anexo A: Inventário de Gestão de Conflitos.....	121
Anexo B: Análise de componentes principais	125
Anexo C: Análise do grau de fidelidade das sub-escalas	129
Anexo D: Análise descritiva das variáveis sociográficas	130
Anexo E: Estudo da normalidade	131
Anexo F: Análise descritiva das variáveis dependentes (sub-escalas)	132
Anexo G: Análise das sub-escalas antes e depois da formação.....	133
Anexo H: Análise da correlação entre as sub-escalas.....	134
Anexo I : Análise das sub-escalas em função das variáveis sociográficas....	135

LISTA DE QUADROS E DE GRÁFICOS

Lista de Quadros

QUADRO 1: Componentes principais obtidos vs da estrutura original	83
QUADRO 2: Caracterização das variáveis sexo e idade para a amostra total.....	85
QUADRO 3: Caracterização da variável Confrontação.....	88
QUADRO 4: Caracterização da variável Expressão de emoções.....	89
QUADRO 5: Caracterização da variável Comportamento público/privado.....	90
QUADRO 6: Caracterização da variável Abordagem (vs. retirada) do conflito.....	91
QUADRO 7: Caracterização da variável Exposição do próprio.....	92
QUADRO 8: Análise das sub-escalas (pré e pós formação).....	95
QUADRO 9: Correlação entre as sub-escalas (Pré).....	96
QUADRO 10: Correlação entre as sub-escalas (Pós).....	97
QUADRO 11: Análise das sub-escalas em função do género	98
QUADRO 12: Análise das sub-escalas em função da idade.....	99
QUADRO 13: Análise das sub-escalas em função do contexto.....	99

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1: Distribuição da variável idade.....	85
GRÁFICO 2: Distribuição da variável profissão.....	86
GRÁFICO 3: Distribuição da variável Contexto.....	87
GRÁFICOS 4 e 5: Variável Confrontação (pré e pós formação).....	88
GRÁFICOS 6 e 7: Variável Expressão de emoções (pré e pós formação).....	89
GRÁFICOS 8 e 9: Variável Comportamento público/privado (pré e pós formação).....	90
GRÁFICOS 10 e 11: Variável Abordagem (vs. retirada) do conflito (pré e pós formação).....	91
GRÁFICOS 12 e 13: Variável Exposição do próprio (pré e pós formação).....	92
GRÁFICO 14: Resultados para cada sub-escala antes da formação.....	94
GRÁFICO 15: Resultados para cada sub-escala depois da formação.....	94

RESUMO

Esta dissertação trata da transformação do profissional de mediação de conflitos para poder ser mediador, através duma cartografia das capacidades e das dificuldades sentidas por estes sujeitos, durante a sua aprendizagem.

Era objectivo principal desta investigação, estudar como a formação em mediação de conflitos modifica o estilo de comunicação utilizado pelos indivíduos, na gestão de situações de conflito, designadamente ao nível da confrontação cara-a-cara com o outro, da exposição do próprio, da expressão de emoções, do seu conforto em tornar o seu comportamento privado em público e finalmente, da abordagem (aproximação ou retirada) ao conflito.

O objectivo secundário era verificar se as variáveis dependentes seriam, de alguma forma, influenciadas por algumas das características sociais e profissionais dos sujeitos, como o género, a idade, a profissão e o contexto onde decorreu a formação.

Procedeu-se à passagem de um inventário de gestão de conflitos, instrumento traduzido e adaptado do original *Conflict Communication Scale*, a 82 sujeitos de ambos os sexos (maioritariamente do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos, licenciados em Direito (54,9%) ou em Ciências Sociais ou Humanas e outras (45,1%), antes e depois de frequentarem uma formação em mediação de conflitos, com a duração de 130 horas, distribuídos por Coimbra (19), Porto (28), Faro (23) e Lisboa (12).

Todas as sub-escalas apresentaram uma consistente subida nos seus valores, quando comparadas as respostas obtidas antes e depois da formação. Sendo esta subida resultado da frequência dos indivíduos na formação, com excepção para a sub-escala Confrontação.

A sub-escala onde os indivíduos apresentaram valores, em média, mais elevados, foi na Confrontação (antes da formação), e na Expressão de emoções (depois da formação), seguindo-se-lhes a Exposição do próprio e por último, com resultados substancialmente mais baixos, as sub-escalas de Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito e Comportamento público/privado.

Também em todas as sub-escalas, antes da formação e em grande maioria, depois da formação, verificou-se existir uma correlação positiva significativa, denotando uma dependência entre as sub-escalas utilizadas, tanto no pré-teste como no pós-teste, observando-se, no entanto, uma redução dos valores, alguns perdendo mesmo a significância, do primeiro para o segundo momento.

Da análise em função das características sociográficas, verificaram-se diferenças significativas no género para sub-escala Abordagem ao conflito, antes da formação, com os elementos do sexo masculino a apresentarem valores superiores aos do sexo feminino; na idade, antes da formação, entre os grupos etários dos 25-28 anos e dos 32-37 anos, para a sub-escala Confrontação, com os indivíduos de mais idade a apresentarem resultados mais altos que os de menos idade e dos 29-31 anos e 38-54 anos, para a sub-escala Público/privado com os indivíduos de menor idade a apresentarem resultados superiores aos de maior idade; e na variável contexto da formação, para a sub-escala Público/privado entre os indivíduos a frequentar a formação em Coimbra, e após a frequência desta, quer com os que frequentaram no Porto, quer em Faro. Não se observaram quaisquer diferenças significativas entre os sujeitos de diferentes formações profissionais.

Percebida que foi a importância de cada componente, através da formação, os valores passaram a assumir outra força, pressupondo-se uma transformação no olhar do profissional face ao conflito, bem como à maneira de conceber a sua relação com o outro, ou seja, a transformação pessoal necessária para se ser mediador de conflitos.

INTRODUÇÃO

Desde que temos noção da nossa existência, enquanto pessoas, que temos conflitos, isto porque vivemos em sociedade, onde é frequente o estabelecimento de relações sociais, mais ou menos duradouras, dotadas de uma grande diversidade de vínculos que, inevitavelmente, acabam por dar origem a situações de desequilíbrio entre as partes envolvidas.

Se não vejamos, quando nos relacionamos com o outro, estão duas posições a interagir por forma a satisfazerem os seus desejos, as suas necessidades, os seus interesses, que nem sempre coincidem, provocando no outro uma reacção, sentida como um sentimento de invasão ao seu sentir de poder, de propriedade.

Para além disso, enquanto indivíduos, e no encalce de um equilíbrio psicofísico, necessário à manutenção da nossa identidade, necessitamos de nos sentir inteiros, realizados, em relação aos nossos afectos, ao nosso auto-conceito e às nossas propriedades, bem como de um reconhecimento por parte dos outros. Se, por algum acaso, esta nossa identidade é posta em causa, estamos perante uma situação de crise.

O que significa dizer que para além dos conflitos fazerem parte da nossa vida, frequentemente são percebidos como algo negativo. Pela sua associação com a psicopatologia, a ruptura, a violência, a desordem e a guerra, o conflito está no nosso quotidiano associado a algo desagradável e a evitar.

De facto, estas são algumas das possíveis consequências ligadas ao conflito quando este assume um caminho destrutivo. Por sua vez, num caminho alternativo, construtivo, o conflito apresenta-se-nos com um potencial, de valor considerável, a nível pessoal e social. Previne a estagnação, estimula o interesse e a curiosidade, um meio pelo qual os problemas possam ser trabalhados e desenvolvidas soluções criativas, sendo, portanto, um motor da mudança psicossocial.

O que nos leva a concluir que o conflito em si mesmo não é positivo nem negativo mas sim uma parte natural da vida inerente ao ser humano. Aprender a olhar para o conflito bem como entendê-lo e analisá-lo pode ajudar-nos a obter respostas mais efectivas e produtivas. Ao fazer parte da natureza do nosso próprio relacionamento com o outro, o conflito para além de inevitável é, assim, necessário e complexo, característica esta, inerente à essência de cada indivíduo ou grupo.

Daqui se retira o quanto é importante que as pessoas pensem primeiro em processos de resolução de conflitos, em que elas próprias colaborem na resolução do problema em vez de se manterem intransigentemente agarradas a posições inultrapassáveis e antagónicas. Para isto precisamos, necessariamente, de uma mudança de paradigma.

Partindo do pressuposto, de que o processo de mediação não visa evitar ou eliminar os conflitos, mas enfrentá-los, investindo no manejo adequado dos mesmos, torna-se assim indispensável implementar e promover esta cultura, como método não adversarial de resolução de conflitos, com estes últimos a serem percebidos como inerentes à vida e, quando bem administrados, geradores de aprendizagem e crescimento.

O termo mediação é hoje frequentemente utilizado por muitos, para designar uma ampla variedade de situações, o que nos leva a pensar se não serão também muitos os que cada vez mais se preocupam com esta crescente dificuldade em se comunicar. Por outro lado, o emprego múltiplo da palavra mediação – e do seu conteúdo – faz-nos reflectir acerca da necessidade imperiosa de situar essa acção de mediar na nossa sociedade, de inseri-la, e profundamente (Six, 2001).

Também em Portugal e através do trabalho desenvolvido pela Associação de Mediadores de Conflitos, idealizada e concebida fundamentalmente para divulgar e incentivar o recurso aos meios de resolução alternativa de conflitos, nomeadamente à mediação, vai sendo cada vez mais notório o crescente interesse por parte da sociedade em adquirir formação especializada nesta área, aumentando o número de solicitações, e como reflexo disso, o número de acções de formação a decorrer, em todo o país.

Neste sentido, para nós formadores destes futuros profissionais, e na procura de uma constante e eficaz adequação das necessidades das pessoas aos interesses do programa, é essencial que a capacitação se processe o mais próximo desta simbiose, resultando daqui um excelente rol de profissionais aptos a exercer, de forma eficiente, a prática da mediação de conflitos.

E é precisamente no encalce desta eficiência da mediação que se vão desenvolvendo vários estudos, procurando ir ao encontro das emergentes necessidades de investigadores e, essencialmente, praticantes, sedentos de perceber e melhorar as suas intervenções e o meio em que se movem.

No seu trabalho sobre as qualidades pessoais do mediador e o seu impacto na mediação, Bowling & Hoffman (2003), apresentam-nos estudos empíricos do processo de mediação, que vêm demonstrar elevados e consistentes níveis de concordância e de satisfação por parte dos participantes. Ainda segundo os autores, estes resultados favoráveis parecem ocorrer apesar dos estilos de mediação ou da orientação filosófica do mediador. O que nos leva a questionar se existirá algum aspecto do processo de mediação – para além da técnica e da teoria – que explique estes resultados?

Alguns acreditam que a mediação funciona porque proporciona um contexto seguro para expressar descontentamentos e emoções, ou seja, dar a oportunidade às pessoas de se sentirem ouvidas, e que isto poderá ser feito mesmo por um mediador não qualificado. Outros poderão apontar o recurso à escuta activa e às técnicas de comunicação – habilidades que muitas pessoas têm, com ou sem uma formação básica em mediação.

Nós acreditamos que todas estas técnicas são importantes. Mas acreditamos também, que a formação em mediação é de importância vital, como forma de interiorizar ou pelo menos iniciar o processo de modificação do padrão de comunicação em situações de conflito, principal instrumento da mediação. Esta modificação tem um impacto directo no processo de mediação e no resultado deste, provavelmente a fonte mais poderosa da efectividade da mediação.

Como poderemos ver no decurso desta investigação, relativamente à formação em resolução de conflitos, esta modifica a forma como os participantes vêem as suas situações de conflito e modifica a forma como entendem o seu lado e o dos outros. Para além disso, também fornece aos participantes melhores capacidades na comunicação, negociação e resolução de problemas e um palco seguro para experimentarem novas abordagens na resolução de conflitos.

Tráz, portanto, contribuições educacionais, oriundas do conteúdo do programa e do seu formato, que variam de acordo com as necessidades dos participantes e da formação do formador. As formas típicas de conteúdo incluem modelos teóricos de dinâmicas de conflito, habilidades na comunicação e na negociação. Os programas geralmente favorecem um formato de formação baseado na prática, quer seja através da transmissão de um conjunto de habilidades básicas e já estabelecidas, quer estimulando o desenvolvimento das próprias necessidades e habilidades dos formandos.

Pensamos então ser importante para além de identificar as diferenças individuais nos estilos de comunicação utilizados pelos indivíduos candidatos a praticar mediação de conflitos, perante uma situação de conflito, explorar essencialmente de que forma a formação a que estes indivíduos foram sujeitos lhes possa ter alterado, e como, esse estilo de comunicação, como reflexo do processo de desenvolvimento das intervenções relacionadas com o conflito.

Para investigar a formação e as mudanças necessárias, primeiro apresentaremos uma pesquisa bibliográfica ao que é o conflito, analisando o que são na sua essência, os modos disponíveis para a sua resolução, distinguindo-se aqui os tradicionais dos complementares, enfatizando a mediação de conflitos, ao que prosseguimos com o estudo da importância da figura do mediador e da sua formação, para depois apresentar a pesquisa de campo com os candidatos a mediadores.

Revisão da Literatura

O Conflito

O conflito é um factor constante e inevitável da nossa vida, no dia-a-dia, em sociedade. Ocorre em cada um de nós e entre cada um de nós. Como iremos verificar ao longo deste capítulo, o conflito é acima de tudo uma questão a abordar em nós próprios e depois com os outros.

É uma forma de ruptura entre um estado preestabelecido, aceite, e uma nova situação que vem substituir a ordem que já não existe ou que já não convém e que se transformou numa desordem. A passagem da ordem à desordem provoca o conflito, que explode quando a confrontação com a nova situação é a causa de um sofrimento que se apresenta como insuportável (Morineau, 1998).

Compreender o conflito

O conflito entre as pessoas tem carácter tanto interpessoal como intrapessoal, ao relacionar-se com o comportamento social e ao lidar com a experiência individual dos participantes, respectivamente (Folberg & Taylor, 1992; Vezzulla, 2001, 2004; Balawajder, 1995). Enquanto processo interpessoal, e segundo Balawajder (1995), caracteriza-se como sendo um tipo de interacção social. Enquanto processo intrapessoal, representa um arranjo característico de eventos emocionais e perceptuais dos participantes do conflito.

Muito embora, na construção do seu modelo teórico, Balawajder (1995), tenha tido em consideração estudos em experiências emocionais dos participantes do conflito onde se observou que os principais sentimentos envolvidos são emoções negativas, sendo a contribuição das emoções positivas pequena e aparecendo usualmente no estágio terminal do conflito, não podemos deixar de discordar com esta conotação aplicada ao conflito.

A nosso ver, esta troca de acções entre os participantes em interacção tanto afasta como atrai as pessoas, pelo que não achamos correcto o uso desta distinção (negativas vs. positivas), considerando que as emoções são; o que se faz com elas é que pode ser adequado ou não (Vezzulla, 2001; 2004).

Ainda segundo a autora, e de acordo com o seu modelo teórico, a essência do conflito está na área interpessoal e surge quando pelo menos uma das partes se apercebe que o seu parceiro na interacção o está a influenciar. Esta influência do parceiro existe quando ameaça os seus interesses. O receptor desta influência fica, de igual modo, inclinado para influenciar, da mesma forma, o seu parceiro. A esta troca de influências na área do conflito interpessoal a autora denomina de síndrome externo de conflito.

Na área intrapessoal do conflito lidamos com algo mais específico dentro dos relacionamentos, ou seja, com as emoções e percepções, segundo a autora, o síndrome interno do conflito. Aqui coexistem emoções e imagens acerca do outro. O síndrome surge como uma reacção à ameaça causada por uma outra pessoa (uma reacção a estas influências da interacção com a outra parte).

As forças internas e externas “cooperam” para manter e “desenvolvem” o conflito interpessoal; por outras palavras, existem interacções específicos entre as áreas inter e intrapessoais do conflito, ou seja, elas têm carácter de feedback. Esta influência do parceiro é o factor que inicia este funcionamento de influências mútuas.

Experimentar estas influências do parceiro (criando diferentes ameaças), ultrapassar estas emoções e a necessidade de tomar medidas para defender os próprios interesses, tudo isto faz com que o indivíduo sinta que o conflito é uma situação particularmente difícil. A quebra da interacção é normalmente pensada como a única forma de pôr fim à cansativa e dolorosa troca de influências.

Visão negativa do conflito.

À palavra conflito, atribui-se, portanto, e de uma forma geral, uma conotação negativa. É comum pensar neste conceito como o oposto à cooperação, à harmonia, ao acordo e até à paz. Na linguagem do dia-a-dia é frequentemente associado e até confundido com a violência. Assim, não é de estranhar que a maioria das pessoas pense no conflito como destrutivo e indesejado, a evitar, conter ou eliminar.

Esta ideia negativa sobre o conflito, deve-se à carga emocional com que o mesmo é vivido, gerador de desconforto e insegurança que, segundo Vezzulla (2004) “nos ameaça fazer perder o equilíbrio entre as nossas forças, as quais se encontram em precário acordo dando-nos a ilusão de felicidade” (p. 25). O que desejamos passa a constituir a nossa identidade e mantemo-nos em equilíbrio enquanto associados a esse desejo-objecto, enquanto ele nos representa, nos identifica, sendo necessário, portanto, lutar por ele, defendê-lo. Por isso o conceito de conflito está associado em todos nós, a coisas negativas.

Por outro lado, raramente são salientados os resultados positivos que uma situação de conflito pode provocar para as partes envolvidas. Segundo Wilde & Gaibrois (2003), “bastaria imaginá-lo como gerador de evolução, de expressões artísticas, de investigações científicas e, em geral, como motor de desenvolvimento da sociedade e do indivíduo” (pp. 49). Deste modo, o conflito é conotado apenas com a ideia de perda (pois só assim o outro pode ganhar) versus ganho – um de nós tem de perder e não quero ser eu.

Esta ideia reporta-nos para a definição de Deutsch (1973) onde os resultados, construtivos e destrutivos do conflito, podem ser apresentados segundo três categorias: ambos perdem (perde-perde), um ganha e um perde (ganha-perde) e ambos ganham (ganha-ganha).

Para o autor, estamos perante uma situação de conflito quando surgem actividades incompatíveis: uma actividade que impede ou interfere no aparecimento ou efectividade de outra actividade, incompatível com ela. Tais actividades podem ter origem numa pessoa, entre duas ou mais pessoas, entre dois ou mais grupos.

Também Kenneth Boulding (1962), anteriormente tinha definido o conflito como uma situação de concorrência, onde as partes estão conscientes da incompatibilidade de futuras posições potenciais, e na qual cada uma delas deseja ocupar uma posição incompatível com os desejos da outra. Considera ainda o conflito como um factor divisível em três níveis: conflitos simples (pessoas que actuam por si mesmas), conflitos de grupo (sub-populações não organizadas) e conflitos de organizações (representantes).

Podemos deduzir das definições supra que a noção de conflito implica uma oposição de interesses caracterizada pela incompatibilidade dos mesmos. Os papéis assumidos por cada parte envolvida são demarcados pela oposição aos interesses e necessidades das outras. Mas se a necessidade é o primeiro factor, o desejo é sem dúvida o motor. Este desejo vai-nos confrontar necessariamente com o desejo do outro. Quando os dois desejos coincidem, pode-se dizer que estamos perante uma situação de harmonia, mas quando eles se opõem, poderemos então estar perante uma situação de conflito. O conflito nasce quando o nosso desejo é travado pelo do outro.

Por outras palavras, pode-se então afirmar que o conflito nasce do encontro de dois desejos contraditórios que se opõem e que são sentidos como vitais para os que os possuem. “Esta confrontação com os desejos do outro constitui um limite à realização dos nossos” (Morineau, 1998, p. 33).

Desenvolvem-se, assim, sentimentos de invasão de uma propriedade, reagindo-se contra essa ameaça, a qual é interpretada como uma situação de perigo, de um poder posto em causa.

Aspectos psicológicos próprios dos indivíduos.

Segundo Vezzulla (2004), determinados pelo nosso inconsciente, todos nós estamos expostos a uma posição contraditória entre um querer consciente e uma conduta contrária, que nos leva a permanecer numa luta constante por manter um equilíbrio que assegura a ilusão de integridade e de não contradição e que, fundamentalmente, nos liberta da angústia.

Esse querer consciente está determinado pelos ilusórios. Estes ilusórios são nos fornecidos através de normas, com as quais estamos em permanente contacto desde o nascimento, envolvendo-nos a todos os níveis (pessoal, familiar e social), criando-nos a ilusão de que se forem cumpridas asseguram o equilíbrio e a ausência de angústia. Cheios de preconceitos, limitam tanto a percepção como a acção do ser humano, deixando-o preso e pressionado por eles.

Segundo o autor:

“a luta entre a procura de satisfação das necessidades, o respeito pelos ideais (auto-estima) que podem entrar em contradição com essas necessidades e o que os outros esperam do sujeito, são a chave do conceito de tensão e conflito na óptica psicológica e têm grande importância para a compreensão por parte dos mediadores.

Estes níveis de querer, dever ser e procurar ser aceite, são os que vão dominar a comunicação dos problemas e confundir as partes, não só na elaboração dos seus discursos, mas também no próprio saber do que desejam realmente e de quais são os seus interesses” (pp. 24).

“Se juntarmos essas contradições internas às outras geradas na luta pelo poder, na rivalidade pelos espaços e pela imposição da nossa vontade, estaremos a aproximarmo-nos do verdadeiro conceito de conflito interpessoal, em que duas individualidades, confundidas pelas suas próprias limitações intrapsíquicas, se enfrentam por posições incompatíveis, determinadas pelo desejo de poder mais que o outro e estruturadas numa posição defensiva, cheia de preconceitos, que confunde mais do que esclarece os próprios interesses” (Vezzulla, 2004, p. 25).

Esta incompatibilidade sentida e manifestada entre as partes, tanto pode ser de origem subjectiva ou objectiva, conceitos introduzidos por Fisher, Ury e Patton (2000):

Os conflitos subjectivos estão contidos no relacionamento entre pessoas, são de difícil solução, pois influenciam e perturbam o conflito objectivo. Devem ser trabalhados antes dos conflitos objectivos. Envolvem emoções e sentimentos (medo, raiva, vingança,...), motivações (interesses, desejos, expectativas e necessidades), percepções e sistemas de crenças (valores, princípios, ilusórios, paradigmas, estereótipos, intenções atribuídas...).

A forma recomendada para tratar esses aspectos subjectivos do conflito é introduzindo os seguintes valores: respeito, senso de realidade, compreensão/empatia, responsabilidade.

Os conflitos objectivos estão contidos nas disputas por valores quantificáveis, concretos e são de mais fácil solução e devem ser trabalhados por último – pelo próprio mérito.

Conflito latente.

Como foi possível constatar, pela exposição em cima apresentada, os mecanismos internos dos indivíduos são extremamente importantes para a compreensão dos conflitos interpessoais, sendo mesmo indispensáveis para o esclarecimento do aparecimento de aspectos e motivações ocultas por detrás do conflito manifesto.

Esta ideia do conflito se poder apresentar quer aberto ou explícito, a que se deu a denominação de conflito manifesto, quer implícito ou negado, denominado de conflito oculto, foi introduzida por Deutsch (1973). Este contributo revelou-se muito importante para todo o trabalho em mediação de conflitos, pelo facto de, com frequência, o conflito manifesto abarcar componentes simbólicos do conflito oculto.

Por outras palavras, é frequente existirem condições para o conflito, que, ou porque as partes não se dão conta delas ou não utilizam uma estratégia aberta para atingir as suas metas, permanecem numa situação de conflito latente. Deste modo, só quando as partes se envolvem em acções hostis entre si, ou seja, quando existe uma manifestação, é que aqueles alheios à situação se dão conta de que existe um conflito.¹

¹ Neste sentido, Folberg & Taylor (1992), chamam a atenção para a necessária distinção entre conflito e desavença (apesar da literatura, com frequência, utilizar ambos os termos de maneira indistinta). Segundo os autores, uma desavença constitui um conflito interpessoal que se comunica ou se manifesta. Um conflito, por sua vez, pode não chegar a ser uma desavença, se não se comunicar a alguém sob a forma de incompatibilidade percebida ou de reclamação.

O conflito está inserido no relacionamento em estado latente e até pode ser um dos factores geradores do mesmo relacionamento. Qualquer modificação no contexto ou nas pessoas envolvidas pode produzir a expressão, a manifestação do conflito.

Manifestação do conflito.

Como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, o homem procura preservar a sua integridade, um equilíbrio que percebe como estando alcançado e que está relacionado com a integridade psicofísica e inclui todas as posses: necessidades vitais (comida, abrigo, segurança, reconhecimento, respeito)²; recursos limitados (espaço, dinheiro, propriedades, trabalho); valores e crenças (culturais, religiosas, políticos, morais); comportamento (estilo de vida, horários, hábitos); e sentimentos. Esse status quo, ao qual nos agarramos como a uma “tábua de salvação” (Vezzulla, 2004, p.21), fica em perigo quando a proximidade de um conflito nos ameaça.

O conflito surge, então, como uma fase intermediária entre um estado inicial de ordem de passagem para a desordem, onde o objectivo é terminar, no melhor dos casos, numa fase final que se volta a uma nova ordem. Mas para que se possa dar esta passagem, é necessário que se possa reconhecer a realidade, o sofrimento e a violência veiculados. Com alguma frequência apela-se à ingenuidade para evitar o contacto com a realidade do conflito, evitando assim o contacto com aquilo que incomoda o próprio. O que incomoda nos outros, é para o sujeito bem visível. O que pode incomodar no próprio comportamento, tudo se faz para se ignorar.

Desta feita, o medo do caos está intimamente ligado à recusa do próprio em aceitar as suas origens e do confronto com a sua realidade. O desejo de banalizar, de negar a desordem priva o sujeito da possibilidade de aceitar que a ordem e a desordem estão intimamente ligadas e uma não existe sem a outra. É necessário, primeiro, acolher esta desordem para depois poder integrá-la e transformá-la.

² Como nos foram trazidas por Maslow através da sua pirâmide das necessidades (Teoria de Maslow – hierarquia das necessidades) (Vala & Monteiro, 2003).

O termo transformação está assim associado de perto com a ideia do conflito enquanto processo dinâmico e em desenvolvimento. O seu objectivo não consiste em suprimir o conflito em si mas permitir o seu desenvolvimento e de promover a sua expressão de uma forma construtiva e não violenta. É portanto fundamental, não podendo ser equacionada em nenhum estadio em particular do ciclo de vida do conflito.

Intimamente ligada ao conflito e à sua manifestação continua a violência. A enumeração de diferentes formas de violência utilizadas para fazer face ao conflito mostra a que ponto é que o homem está desarmado para o gerir.

Seguindo a linha de pensamento de Morineau (1998), o insuportável medo exprime-se de diferentes formas, mas em todos os casos, provoca reacções fortes, manifestando-se, com bastante frequência, através da violência, que nasce muitas vezes do desespero. Assim, segundo a autora, para se conseguir uma melhor compreensão do conflito, é necessário atender as diferentes formas de violência que entram em jogo, que segundo ela se podem distinguir em violência interiorizada, emocional e exteriorizada.

A violência interiorizada refere-se àquela que não é visível, que não é dita, que não é expressa ao outro, que fica no sujeito e que se volta contra si próprio tornando-se numa verdadeira forma de auto-agressão. É o choque que o sujeito recebe em retorno assim que é confrontado com a palavra ou o acto inaceitável do outro. São todas as pulsões de violência que se vão acumulando durante o percurso da vida e que agridem não só o psíquico como também o físico.

Esta violência é tanto mais prejudicial que surge de uma forma dissimulada tanto ao próprio indivíduo como ao outro, acabando por se manifestar num impulso desesperado de expressão, que se irá reflectir na sociedade que, por sua vez, a devolverá ao indivíduo que a violentou, aparentemente sem causa, para o punir. Esta punição não fará mais que agravar e estimular o sofrimento do agressor, continuando assim o ciclo.

Um outro tipo de violência que se pode confundir com uma forma interiorizada mas que é sobretudo do tipo comportamental, é a violência emocional. Muito difícil de ser reconhecida, e pouco visível, ela está bastante espalhada e constitui uma enorme proporção da violência sentida e exercida no quotidiano por qualquer pessoa. Trata-se de um estado de provocação permanente, através de gestos ou de atitudes, através de palavras ou de silêncios.

É um comportamento por vezes consciente mas sobretudo inconsciente. É uma atitude através da qual o outro se sente atacado e agredido. Esta violência pode-se manifestar pelo cortar a palavra ao outro, invadindo o seu espaço de silêncio ou na recusa do diálogo. Com frequência esta violência não é percebida nem por quem a emite nem por quem a recebe.

Relativamente a esta questão, Morineau (1998) traz-nos a título de curiosidade que, para melhor se libertar da sua violência emocional, os Gregos assistiam à representação de tragédias onde, para além de espectadores, participavam directamente no drama juntamente com os actores, vivendo assim os seus fantasmas mais profundos: de incesto, de homicídio..., aceitando a realidade de tais desejos, libertando-se deles.

Nas categorias de violência exteriorizada, a violência verbal é, de igual modo, corrente e os seus impactos são frequentemente desconhecidos e subestimados. Com frequência ignoram-se as causas da agressão que muitas vezes é provocada pela violência das palavras. Se a agressão verbal pode ser libertadora para a pessoa que a exprime, ela é, ao contrário, destrutiva para aquele que a recebe. Mas se as palavras não são entendidas, a violência física surge como a única forma de expressão e pode transformar-se na forma de comunicação do quotidiano.

Para Morineau (1998), a violência é uma necessidade, é vital, sendo no entanto, a escalada desta, que termina na destruição final. Mesmo a violência contida acaba sempre por se exprimir. Muitos esforçam-se por dominá-la e muitos a alimentam. Ela é eminentemente contagiosa, auto regenera-se pois alimenta-se dela própria (violência gera violência). Instala-se um ciclo quando não se pode opor à violência senão através da própria violência. É a eterna lei do talião, olho por olho, dente por dente.

Como já vimos anteriormente, a menos que as condições ocultas do conflito sejam abordadas, o conflito está latente e sem solução, permanecendo o risco da sua manifestação no futuro. Contudo, se esta expressão ocorrer de forma violenta, os conflitos podem retomar o seu estado de latência, especialmente quando as partes chegam a um ponto de esgotamento.

Dinâmica do conflito.

Boulding (1962) considera que os conflitos têm o seu próprio ciclo de vida. Segundo esta teoria, os conflitos surgem, existem durante algum tempo e finalmente desaparecem devido a suas próprias tendência inerentes, sem intervenções de resolução como a mediação. Pode acontecer, porém, que o tempo de manifestação do seu desenvolvimento seja muito prolongado.

Já Rummel (1976), que considera o conflito como “a luta pelo poder que se manifesta na procura de todas as coisas”, afirma que o ciclo de vida de um conflito pode dividir-se em cinco fases:

- 1) Conflito latente
- 2) Início do conflito
- 3) Procura do equilíbrio do poder
- 4) Equilíbrio de poder
- 5) Ruptura deste equilíbrio

Este autor considera estas fases como uma espiral contínua, uma hélice que se movimenta através da mudança. A passagem por estas cinco fases representa uma volta da hélice.

Tendo em conta esta ideia circular dos acontecimentos, pode-se dizer que os participantes do conflito influenciam-se mutuamente; que significa que eles estão a interagir. A substância de qualquer interacção é uma troca de influências. Assim, as reacções dos intervenientes perante um conflito podem contribuir para aumentar ou diminuir a sua intensidade.

Por outras palavras, a interdependência das acções e das expectativas provoca uma interacção, em que cada atitude irá depender do comportamento do outro. Qualquer aumento de intensidade irá induzir na outra parte uma reacção oposta de negatividade igual ou superior.

Estas acções e reacções negativas são designadas por escalada do conflito. Ao conflito original acrescenta-se um novo, que consiste em ganhar a todo o custo, em triunfar, não se deixando vencer por quem iniciou esta acção violenta ou ameaçadora, ou seja, o outro. Este(s) novo(s) conflito(s) irá desviar a atenção e as energias do primitivo.

Neste sentido, e de acordo com Deutsch (1973, cit. por Chabot, 1995), existem determinadas características, de carácter psicológico, que poderão afectar o curso do conflito, e que necessitam de ser tomadas em linha de conta, na sua compreensão. Entre outras (apontou sete), são de salientar: as características das partes em conflito e a relação anterior entre eles.

As primeiras incluem os seus valores, as suas motivações, as suas aspirações e os seus objectivos, os seus recursos físicos, as suas crenças relativamente ao sujeito em conflito, incluindo as suas concepções das estratégias e das táticas, as suas percepções do que constitui um ganho ou uma recompensa, uma punição ou um dano, etc.

Quanto à relação anterior entre eles, ela caracteriza-se: pelas suas atitudes, crenças e expectativas de um relativamente ao outro, em particular à crença de cada um sujeita à forma de como o outro o vê e sobretudo o grau de polarização atingido nas percepções mútuas.

Para o autor, cada participante numa interacção social responde ao outro de acordo com as percepções e os conhecimentos que tem acerca dele, correspondam ou não, estes, à realidade. À parte da possibilidade de falsa percepção, certo é que os factores psicológicos determinam o desenrolar do conflito, de acordo com o que é valorizado pelas partes.

Sendo a conduta dos actores, em situação de conflito, afectada pelos seus valores e as suas crenças, pelas suas percepções e pelas suas atitudes para com o conflito e para com os outros actores, pelas suas necessidades e suas motivações bem como pelas suas emoções e seus sentimentos, é de vital importância conhecer e compreender, ainda com base no autor, qualquer um destes processos quer pelo próprio quer na sua interacção com os outros:

Para além de determinarem as atitudes que irão influenciar a conduta, os valores são uma concepção bastante durável do que é bom ou mau e da importância relativa que é atribuída às coisas, às pessoas e aos acontecimentos da vida. Definem, portanto, os parâmetros de acção das pessoas e são muito resistentes à mudança.

As crenças referem-se ao que as pessoas crêem como sendo verdadeiro ou falso, havendo entre estes dois extremos, uma escala de probabilidade. Eles dizem respeito tanto ao mundo material como às realidades sociais. Não são necessariamente lógicas, são grandemente determinadas pelo que se pretende crer, pelo que se é capaz de crer, pelo que se é condicionado a crer, ou seja, pelos ilusórios de cada um e pelas suas necessidades fundamentais e que podem também influenciar a adoptar certas crenças para satisfazer as suas necessidades.

As percepções são influenciadas pelas motivações e pelas necessidades do indivíduo. É formada uma imagem subjectiva, uma percepção, no contacto com as pessoas e com os acontecimentos, que irá determinar os seus sentimentos e a sua conduta para com eles, de um modo que se tende a estabilizar.

Com o tempo e as experiências, são acumuladas várias percepções que se conjugam de modo a formar grelhas ou filtros pessoais. Isto acontece porque a realidade que é percebida está em certa medida diferente da percebida pelos outros: a) toda a agente vê o que eu vejo e b) o que eu vejo corresponde directamente à realidade. No entanto, mesmo nas melhores condições, o acesso à realidade é indirecto, filtrado pelas nossas próprias observações e pelos nossos limites fisiológicos e psicológicos.

Os conflitos são, deste modo, tributários de problemas de comunicação pontuais ou recorrentes entre os parceiros pois, convictos das suas visões das coisas, os participantes não conseguem aperceber-se do problema sob outro ângulo que não o seu, sendo este o único válido.

Esta convicção poderá dar origem à quebra do contacto e da comunicação com o outro. O resultado é o de que a hostilidade³ é perpetuada porque ao perder a oportunidade de apreender que podem estar baseados em mal entendidos ou em julgamentos errados, podem ainda nem se aperceber se o outro, de alguma forma, mudou para melhor.

Para além disso, os participantes ou exigem que o outro preencha as suas expectativas ou querem que ele aceite e respeite o seu ponto de vista e direitos, opondo-se activamente ao comportamento do parceiro, que não aceita e recusa atender as suas expectativas.

Por outro lado, ao adquirirem posições rígidas, assumem atitudes e percepções negativas, crenças, defesas contra os esperados ataques do outro e investimentos que envolvem o continuar das suas actividades conflituosas. É o que Deutsch (2000) denominou de *compromissos involuntários*, ou seja, uma tendência para criar e manter uma imagem negativa do parceiro (associada a egoísmo, crueldade, menosprezar das necessidades dos outros, inflexibilidade, hipocrisia, falta de tolerância), ao mesmo tempo em que é criada uma auto imagem positiva (associada a integridade, tacto, ânsia para cooperação, indulgência, franqueza).

De igual modo, uma pessoa que desconfie de outra, perceberá os seus gestos como uma ameaça ou como uma prova de que tem razão para desconfiar. Segundo o mesmo autor, estamos perante uma *auto-realização de profecias* quando entramos num comportamento hostil com outro, por uma falsa premissa de que o outro nos fez mal ou que se prepara para o fazer.

³ Deutsch (2000) introduz aqui o conceito de «hostilidade autista»

Esta falsa premissa acaba por se tornar verdadeira quando adapto um comportamento hostil que provoca o outro a reagir de forma igualmente hostil. Ambas as profecias reforçam-se mutuamente; assim, ambos têm razão em pensar que o outro é provocativo, não confiável e malévolo. No entanto não vêem o quanto contribuíram para o distorcer do processo.

Outros aspectos que podem contribuir para a distorção dos processos são a generalização e a sobrevalorização da questão (aumentando o valor atribuído à questão, conforme o conflito se desenvolve, julgando-se de forma assimétrica os direitos e os argumentos do próprio e do parceiro, sobrestimando os seus enquanto que os do outro são diminuídos).

Associado à escalada do conflito está, então, um ciclo natural vicioso: as deformações perceptivas intensificam as emoções e ambas trazem ao de cima comportamentos não cooperativos (defesa e ataque), que são depois devolvidos pelo parceiro que cria, de novo, sentimentos de ainda maior ameaça, que conduz a novas deformações perceptivas e emoções, bem como ao desejo de pagar da mesma forma com comportamentos não cooperativos, etc.

Nova visão.

Através do que até aqui foi apresentado, podemos concluir que o conflito é um fenómeno social multi-dimensional, uma característica integral da existência humana, ou seja, é algo que é comum de ocorrer no dia-a-dia; é natural e inevitável; um factor social que todos já experimentámos directamente.

O que ainda falta reforçar aqui é que o conflito, quando expresso de forma construtiva, é desejável, é essencial para o avançar do processo da história, para a mudança social, para a transformação.

Os conflitos não são, em si mesmos, nem positivos nem negativos; eles são próprios dos seres vivos e, portanto, naturais. Como tivemos oportunidade de discutir anteriormente, o positivo ou negativo de um conflito é a solução que se poderá encontrar, a forma de os enfrentar e resolver (Vezzulla, 2001, 2004).

A já referida associação da ideia de conflito às ideias de perda, angústia e negatividade faz com que o encaremos como um mal a evitar, uma competição em que um sairá a ganhar o que o outro perde. Aceitar que se pode crescer a partir das diferenças, sem tentar anulá-las, não é fácil.

É assim necessário alterar a perspectiva e passar a entender o conflito como factor de crescimento, capaz de gerar uma energia criativa bem como de melhorar as interações; isto porque, uma relação em conflito é uma relação, e não a ausência dela e desta relação pode resultar a criatividade.

Como nos traz Walton (1989), em muitos casos, as diferenças interpessoais, a competição, a rivalidade, e outras formas de conflito têm um valor positivo para os participantes e contribuem para a efectividade do sistema social no qual elas ocorrem.

Segundo o autor, um nível moderado de conflito interpessoal, poderá ter as seguintes consequências construtivas: a) aumentar a motivação e a energia disponível para cumprir com as tarefas requeridas pelo sistema social; b) aumentar a capacidade de inovação dos indivíduos e do sistema dada a sua grande diversidade de pontos de vista e um elevado sentido de necessidade; c) cada pessoa desenvolva um aumento de compreensão da sua própria posição, porque o conflito força-o a articular os seus pontos de vista e a trazer argumentos de suporte; d) cada parte adquira uma maior tomada de consciência da sua própria identidade; e) o conflito interpessoal ser um meio para gerir os próprios conflitos internos dos participantes.

No entanto, não podemos pensar em mudança sem resistência e é por este motivo que os intervenientes num conflito, por vezes, o vivem como uma crise e procuram atenuá-lo por qualquer meio, o que dá origem a processos destrutivos, devido à precipitação com que se age (Wilde & Gaibrois, 2003).

Considerando as posições positivas e negativas do conflito, bem como o papel activador que ele pode desempenhar, o objectivo não será mais o de evitar o conflito mas sim o de geri-lo do modo mais efectivo possível, para todas as partes implicadas, mantendo-o dentro dos limites que poderíamos denominar de *apropriado*, de forma que resulte autocrítico, activador e criativo (Munduate & Martínez, 1994 cit. por Luque et al., 1998). Entende-se por gestão do conflito, o desenrolar de técnicas, tanto para resolvê-lo como para potenciá-lo ou estimulá-lo.

Usando uma conceptualização similar à de Blake & Mouton (1964) e de Thomas (1976), Rahim (1983), desenvolveu um modelo bidimensional onde se consideram cinco estilos de gestão do conflito interpessoal, onde as duas dimensões básicas referem-se ao interesse próprio e ao interesse pelos outros. Por outras palavras, a primeira dimensão explica a medida (alta ou baixa) com que um determinado sujeito se confronta com o conflito procurando satisfazer os seus próprios interesses em jogo; a segunda dimensão explica a medida (alta ou baixa) com que o indivíduo deseja satisfazer os interesses da outra parte (Rahim & Magner, 1995) As características fundamentais de cada um dos estilos:

Estilo	Definição
Integração/ colaboração	Alto interesse próprio e alto interesse pela outra parte. Supõe a colaboração entre as partes para tentar chegar a uma solução que seja aceitável para ambos, o que possibilita ou facilita a resolução de problemas, conduzindo a soluções criativas e imaginativas
Ceder	Baixo interesse próprio e alto interesse pelos outros. O sujeito opta por não tomar em conta as diferenças existentes com a outra parte e centra-se em enfatizar e destacar os aspectos comuns entre ambos para procurar satisfazer o interesse do outro.
Impor	Alto interesse próprio e baixo interesse pelos outros. O sujeito procura, por todos os meios, concretizar o seu objectivo e tende a ignorar as necessidades e expectativas do seu opositor
Evitar/retirar	Baixo interesse próprio e pelos outros. O sujeito procura a retirada, esquivando-se ao problema. A pessoa que emprega o evitamento renuncia tanto à satisfação dos seus interesses como aos da outra parte

Estilo	Definição
Conceder	Interesse próprio e pelos outros. As partes cedem um pouco nas suas posições para poder tomar uma decisão mutuamente aceitável para ambos.

Abordar o conflito

Antes de escolher um método para resolver um conflito em particular, é importante que o indivíduo considere a natureza desse conflito e as possíveis consequências da solução.

Os resultados do conflito podem implicar tanto consequências construtivas como destrutivas para as diferentes partes enfrentadas. Em geral, e como nos apresenta van de Vliert (1993, cit. por Luque et al., 1998), os resultados de um conflito são considerados destrutivos se o balanço dos custos e benefícios é negativo e construtivo se o balanço resulta positivo.

Reacções ao conflito.

De um modo geral e de acordo com vários autores como Chabot (1995) e Redorta (2004), existem três estratégias naturais face uma situação de conflito: evitar, ignorar e enfrentar. Segundo a primeira, a escolha sobre uma das três estratégias dependerá, entre outros, da atitude geral da pessoa face aos conflitos e da sua avaliação do conflito em particular ao qual está a fazer face.

Quando as partes escolhem enfrentar o conflito, voltamos a ter três abordagens distintas: a abordagem ganha-perde, a mais comum, que implica as táticas de medo (autoridade, força); a abordagem perde-perde onde as duas partes preferem perder um pouco ou muito antes de ver o outro ganhar (compromisso); e finalmente, a abordagem ganha-ganha.

Esta última rege-se pelo postulado de que um conflito é o sintoma de um problema a ser resolvido e não uma batalha para ganhar e pela ideia que através da criatividade e de vontade, uma solução que integrará as duas visões opostas, poderá ser encontrada.

Como a palavra conflito, também a palavra *confrontação* tem má reputação. É frequentemente associada a imagens de violência, agressão de uma pessoa a outra.

Mas a confrontação constitui igualmente um processo de aprendizagem passo a passo ou uma sequência de eventos que é usado por duas ou mais partes que estejam em conflito e que estão a tentar resolver as suas diferenças. Certas condições contribuem para o sucesso de uma confrontação: a) pelo menos uma das partes (ou uma terceira parte) está consciente de que existe um conflito; b) uma das partes está disposta a iniciar o processo de confrontação; c) ambas as partes estão dispostas a usar um claro e definido processo de confrontação com uma estrutura de resolução do problema (colaboração, compromisso, etc.); e) ambas as partes têm a expectativa, ou pelo menos esperam, que este processo vá resolver as suas diferenças.

Abordagem colaborativa de resolução de conflitos.

A colaboração envolve as pessoas a trabalharem juntas para encontrar soluções que maximizem as vantagens para todas as partes no conflito.

O conflito pode mover-se quer para um padrão colaborativo e construtivo como para um padrão competitivo e destrutivo, dependendo da acção escolhida pelas partes. Deutsch (2000) identifica os factores que influenciam a direcção do conflito:

Competição	Colaboração
Retém informação	Disponibiliza informação
Elevada preocupação com o próprio bem estar e reduzida com o dos outros	Elevada preocupação com o bem-estar próprio e dos outros
Minimiza as semelhanças de objectivos, crenças e atitudes	Percepciona semelhanças em crenças e atitudes
Atitude de suspeição ou hostilidade	Atitude de confiança e de amizade

Competição	Colaboração
Procura o poder sobre os outros	Orientação para poder mútuo
Falta de sensibilidade para os interesses opostos	Respeito pelos interesses opostos
Uso de coerção e ameaça	Disponibilidade para ser útil
Foco nas personalidades e direitos	Foco nas questões, interesses e necessidades

Neste sentido, e de acordo com Fisher et al. (1994) abordar o conflito de uma perspectiva colaborativa implica: a) explorar as percepções da outra parte sobre o conflito; b) inversão de papéis de modo a ganhar empatia e uma melhor compreensão; c) olhar para o reverso das afirmações, para dar fundamento aos interesses; d) diagnosticar e analisar obstáculos que impeçam o progresso; e) trabalhar juntos nos problemas através de soluções criativas.

Daqui podemos concluir que quando utilizamos uma abordagem colaborativa para resolver conflitos, estamos a tentar criar as condições que previnam a escalada do conflito, reduzir os aspectos negativos deste e criar um clima de trabalho que preserve os relacionamentos.

Meios de resolução de conflitos

Como tivemos oportunidade de reflectir anteriormente, diariamente somos confrontados com situações em que nos sentimos em conflito; podemos abordar esse conflito na expectativa de uma luta, ou podemos optar por uma abordagem vista como uma oportunidade para criar alianças.

Neste sentido, podemos ver os outros como adversários e permanecer para sempre soterrados ou podemos construir elos de ligação que avancem os nossos objectivos mais do que o poderíamos se sozinhos. A partir desta distinção podemos discorrer sobre as formas existentes de resolução de conflitos.

Enquadramento histórico-social

É frequente do ser humano esperar que os seus conflitos sejam resolvidos por terceiros, mesmo sabendo que nem sempre ficará satisfeito com essa resolução. É exemplo disso, os litígios da vida social e económica acabarem frequentemente nos tribunais, por decisão de juizes, mesmo que este cidadão comum seja peremptório ao afirmar que se sente longe desta justiça e dos seus desígnios, para si indecifráveis.

Na realidade, continua a ser o procedimento normal, perante uma situação de conflito, o cidadão transferir a decisão para este domínio do poder e aceitar que “os outros” decidam por ele. No contexto desta justiça formal, o juiz limita-se a aplicar a lei (longe das particularidades do social), uma figura togada, fria e distante, com um discurso tantas vezes difícil de compreender.

Isto acontece porque o sistema judicial permite à pessoa delegar a responsabilidade dos seus problemas, no lugar de assumi-los, contratando advogados que o representem, numa espécie de alívio anímico, resultante da deslocação – ampliação – do conflito que, desta forma, passa a envolver outras pessoas, encerrando no mais íntimo do seu espírito a esperança e o desejo de “ganhar”. A pessoa tenta persuadir-se de que nada mais tem a fazer e que a solução será obtida por acréscimo, talvez até sem necessidade de confrontos adicionais.

Isto leva-nos para uma importante reflexão acerca das várias formas de decidir ou solucionar um conflito. Na realidade, existe uma grande diferença estas duas formas de ver a resolução deste: pode-se interpretar, para decidir um conflito, como o faz o juiz, ao interpretar a lei para decidir a sentença a aplicar-lhe e pode-se interpretar para resolver o conflito, quando o próprio sujeito do conflito o vai interpretar, transformando-o, que é a única forma de resolvê-lo (Camp, 2003; Vezzulla, 2004).

Temos então, por um lado, e de acordo com Acland (1993), a lei que oferece um método complexo para dirimir uma enorme variedade de conflitos; onde ao recorrer-mos a ela, podemos estar seguros de que o nosso conflito irá ser examinado detalhadamente, que se irão ponderar as provas meticulosamente e que se chegará a um veredicto baseado na objectividade e na jurisprudência. Para além disso, os tribunais têm a faculdade de sancionar, para assegurar que os seus veredictos sejam respeitados.

E por outro, a lei, que embora seja uma grande protectora dos direitos e das liberdades, mas onde, como refere Pereira (2002), o seu recurso exprime sempre um fracasso da auto-regulação social.

É o que Boaventura de Sousa Santos (2000) se refere quando afirma que o paradigma da modernidade se baseia numa tensão dialéctica entre a regulação social, ligada à figura do estado e à sua obrigação política vertical com o cidadão, e a emancipação social. Segundo ele, o direito não é, como se concebe no mundo contemporâneo, somente regulação social, mas sim emancipação social.

Esta necessidade ganha força quando nos confrontamos com uma outra realidade que é o facto de desde os anos 80 a administração da justiça dos países desenvolvidos viver sob o signo de uma crise do sistema judicial (Santos, 2000).

Segundo o autor, esta crise manifesta-se pelo aumento da procura dos seus serviços, explosão de litigiosidade e por falta de recursos financeiros, técnicos, profissionais e organizacionais do sistema judicial para responder a este aumento da demanda. Por outro lado, os processos de globalização levaram a que o judicial, a par de alguma "justiça dramática" (casos políticos de grande amplitude), se especializasse ou deixasse "colonizar" pela "justiça rotineira", ou seja, essencialmente a "cobrança de dívidas", de modo a assegurar o funcionamento da economia. Como resultado, esta selectividade e esta concentração da litigação do sistema judicial afastaram os cidadãos da justiça reprimindo e suprimindo a litigação.

Neste sentido, e face ao exposto anteriormente, é notória a existência de um desequilíbrio estrutural entre a procura cada vez maior e mais complexa - fruto da sociedade moderna que continua a gerar, sem cessar, conflitos de complexidade crescente, da evolução da civilização e da conseqüente democratização das sociedades (Linda Singer, 1994) - e a capacidade de resposta insuficiente da justiça tradicional.

Cresce, por outro lado e como resposta à globalização, o direito de autonomia das partes, na tentativa de encontrar soluções individualizadas, que tratem as diferenças e divergências de uma forma moderna, eficaz e respeitadora dos interesses das populações (Linda Singer, 1994).

Retomando as palavras de Boaventura de Sousa Santos, a circunstância da perda da emancipação – hoje em dia reiterada com o discurso do pensamento único – não nos desvincula do compromisso de reconquistá-la. Como já vimos anteriormente, interpretar o direito estritamente como regulação social é, segundo o autor, perpetuar a indolência, a miséria, a exclusão social. O acesso ao direito e à justiça é a pedra de toque do regime democrático. Não há democracia sem o respeito pela garantia dos direitos dos cidadãos (Santos *et al.*, 1996, pp. 483).

Como caminho alternativo, os autores consultados são unânimes em apontar a prevenção dos conflitos e a diversificação de meios para a sua resolução, ou seja, o incentivo e a criação de meios que permitam às partes tentar uma solução dos seus conflitos (autocomposição) por vias extrajudiciais, amigáveis, voluntárias, antes ou mesmo em vez da via judicial.

Ao conjunto destas técnicas, convencionou-se dar o nome de *resolução alternativa de conflitos (RAC)*, ou de *litígios (RAL)*. A terminologia RAL (Resolução Alternativa de Litígios) surgiu da expressão inglesa *Alternative Dispute Resolution*, e nasceu para abranger todos os processos de resolução de litígios alternativos à Justiça Pública, ou seja, alternativos ao recurso ao Juiz natural, ao poder jurisdicional do Estado.

A desjudicialização e a informalização aparecem assim como respostas possíveis, a par da inovação e da introdução de novas tecnologias no tratamento dos processos, na procura de uma maior eficiência do serviço de justiça (Singer, 1994).

Para além da negociação – o método mais antigo e popular para resolver diferenças – a mediação (também antiga, mas agora sob uma forma de reciclagem) e a arbitragem tomam forma na década de 70 nos Estados Unidos, Canadá e vários países da Europa como métodos alternativos à litigação, mais flexível, menos formal e mais preocupada com a satisfação efectiva dos interesses das partes envolvidas.

Assistimos, portanto, a par da transformação da sociedade e do direito, à transformação do sistema de resolução de litígios, reinventando-se as relações e funções do Estado e da sociedade. A resolução alternativa de conflitos (seja através da conciliação, da arbitragem ou da mediação) oferece a oportunidade de os resolver de forma mais consensual e menos conflitual, fomentando as parcerias entre o cidadão, a comunidade e a justiça, e impondo não só uma nova visão da resolução de conflitos, como uma nova visão dos próprios conflitos – no fundo, um novo modelo de justiça.

Os meios alternativos em Portugal

Em Portugal ainda não há uma cultura ou uma tradição de resolução de conflitos por vias não adversariais. Apesar da existência, já há algum tempo, de meios privados de resolução de litígios, não podemos deixar de constatar que os tribunais judiciais continuam a ser os primeiros aos quais o cidadão recorre para resolver os seus litígios (Bandeira, 2002).

Segundo a autora isto pode ser reflexo: da tradição de litigiosidade; da consciência de que a sentença do Tribunal imposta pelo Juiz tem mais peso que um acordo; ou da falta de confiança dos cidadãos na eficácia que os meios alternativos de resolução de conflitos possam ter; o que é verdade é que os tribunais continuam “entupidos” com processos, o que se tem revelado uma das principais causas da já referida “crise da Justiça”.

Segundo um estudo dirigido por Boaventura de Sousa Santos, sobre os Tribunais na sociedade portuguesa, o cidadão comum está pouco presente no que diz respeito a reivindicar os seus direitos. Só uma reduzida percentagem dos inquiridos disse ter enfrentado conflitos e a grande maioria das pessoas mostrou preferência de resolver os problemas através de meios informais e não oficiais, referindo o acordo com a outra parte como a forma preferida para resolver os conflitos, apesar de que só uma minoria disse ter recorrido a um mediador (Santos *et al.*, 1996).

Em virtude desta realidade, o Ministério da Justiça tem vindo a incentivar o recurso dos cidadãos aos meios alternativos, dando-lhes reconhecimento legal e credibilidade para que este acredite na sua eficácia. Ao diversificar a resposta à resolução de conflitos através da sua devolução para um meio não jurisdicional, está a criar e a desenvolver meios preventivos e alternativos de resolução de conflitos (Bandeira, 2002).

A «nossa» justiça através da mediação de conflitos

Depois do exposto anteriormente, tudo nos leva a concordar com a ideia de que os mecanismos de resolução de conflitos oferecidos actualmente à cidadania, em nada coincidem com as suas necessidades (Vezzulla, 2004).

Nas palavras do referido autor, o direito tem perdido o objecto do seu trabalho, o ser humano, e ficou “colado” ao processualismo e às normas, deixando-o longe de atender as necessidades da era pós-moderna, o que obviamente, sendo uma oferta que não se ajusta às necessidades de quem a procura, empurra o sistema judicial para uma situação crítica.

Isto reflecte-se no facto do direito (e as suas regras formais) encarar as relações entre as pessoas como iguais, modelares, tipificando-as, remetendo tudo o resto (outros comportamentos) para a zona do desvio, prevendo, para alguns deles, punição legal. Estas regras dão aos cidadãos a sensação de segurança de que eventualmente precisam e o direito acautela que sejam cumpridas. É a ilusão de uma liberdade, mas com regras predefinidas.

E se a organização judicial não atende à vontade geral, esta porém está mais próxima da autonomia das vontades, privilegiada na mediação e nos métodos autocompositivos que trabalham para a emancipação da população. E sendo a autocomposição, a base operacional da mediação de conflitos, só por si, já temos argumento mais que suficiente para justificar que a mediação é diferente, por natureza, do processo judicial e mais, neste sentido, que a justiça atende causas e a mediação atende pessoas.

De uma forma geral, podemos dizer que o processo judicial e a mediação diferem pelo facto do primeiro ser contencioso, com um juiz a resolver o conflito, na generalidade das vezes, através de uma imposição da lei ficando concentrado exclusivamente no objectivo e pior ainda, no formal, na manifestação, que como já tivemos oportunidade de verificar, não é aí que se encontra o verdadeiro conflito.

A mediação, por sua vez, não é contenciosa, promove a resolução do conflito pelas partes, de uma forma cooperativa, atendendo a pessoa em toda a sua dimensão humana (e não apenas como objecto jurídico passivo), e tem como ponto fulcral a negociação permanente e contínua, trabalhando a dinâmica das relações pessoais, até se obter o acordo.

Em ambos, o conflito chega a um desenlace, mas por vias diferentes. Essencialmente a grande diferença está na distribuição dos papéis atribuídos a cada um dos intervenientes na resolução do conflito, ou seja, se o protagonismo e o poder de decisão irá recair sobre uma pessoa externa ao conflito ou aos próprios envolvidos, meramente auxiliados pelo mediador. Para uma melhor compreensão acerca do papel deste último e da mediação e das suas reais vantagens, propomos a leitura do ponto seguinte, todo ele dedicado a esta temática, trazendo a importância da figura do mediador.

A Figura do Mediador

A forma como o mediador conduz a mediação é determinante para o sucesso desta, incluindo o chegar a um acordo, a sua duração e a satisfação dos participantes. Por sua vez, as funções desempenhadas durante o processo de mediação derivam das características específicas do mediador. No entanto, sentados na mesma mesa, estão igualmente os mediados, daí que seja importante referir que também são vitais para o resultado da mediação, as características dos próprios mediados. Isto é dizer: o mediador e a mediação, constroem-se na mesa.

A mediação na prevenção e resolução de conflitos

A mediação aparece num momento da história em que é preciso apostar na aproximação entre as pessoas, no diálogo como forma de solucionar os conflitos, esgotada que está a tão *abusada* forma adversarial e litigiosa.

Esta nova realidade irá por certo chocar com a actual onde desde crianças fomos educados para pensar mais no contra-argumento (competição) do que para escutar o outro (cooperação), com o fim de extrair algo de útil e positivo da sua mensagem.

Esta mudança de mentalidades vai no sentido de cada interveniente tentar ampliar o seu ângulo de percepção da realidade, em vez do tradicional “derrotar a argumentação do outro”, onde a conclusão nunca poderá ser a optimização das ideias apresentadas por ambos e sim, uma escalada do conflito, onde as comunicações tornam-se menos fluidas, os papéis ficam mais rígidos e as posições polarizam-se, o que dificulta qualquer solução que não seja a via da força.

Uma vez atingido este ponto, o único recurso viável é a participação de um terceiro, que permita ver a situação de um outro prisma, mais salutar, susceptível de produzir resultados satisfatórios para ambas as partes.

É aqui que surge a importância da mediação de conflitos e mais precisamente na figura do mediador que, conhecendo os procedimentos para atingir pacificamente soluções, através da sua aptidão para *descascar* o conflito, da sua capacidade para reformular os problemas, analisando as circunstâncias de acordo com a realidade, procurará auxiliá-los a evitar resultados destrutivos para os participantes, o que o converte num factor auxiliar para a sua resolução de uma forma cooperativa.

Origem e características

No ano de 2006, não podemos mais falar de uma única forma de exercer mediação ou de um exclusivo enquadramento teórico pelo qual os mediadores se deverão guiar. Actualmente existe uma vasta diversidade de constructos teóricos nos quais os profissionais da área se podem apoiar. Este pluralismo, natural e compreensível, deverá, contudo, obedecer a uma elaboração teórico-prática, sujeita a princípios e regras universais, que nos propomos a apresentar.

Foi da Universidade de Harvard, que surgiram os pioneiros no Ocidente, na sistematização dos procedimentos não adversariais. Fisher, Ury e Patton, introduzindo os conceitos que a psicanálise e a linguística tinham apresentado sobre a comunicação e a construção do discurso, e a sua relação entre o manifesto e o subjacente, desenvolveram procedimentos e técnicas destinados a superar os impasses nas negociações, chamada por eles de cooperativa.

Das suas contribuições parece-nos importante destacar como princípios que regem a então denominada negociação cooperativa, muito úteis e importantes para a mediação de conflitos:

- a) A diferenciação entre a posição e o interesse, no discurso dos participantes. Distinção entre o discurso conclusivo e rígido das pessoas para expressar a sua visão do problema e o conceito de interesses como os verdadeiros desejos ou motivações subjacentes à posição que, quando descobertos e explicitados, ampliam a visão do conflito e abre caminhos a soluções mais satisfatórias.

- b) A necessidade de utilizar técnicas de criação de opções logo depois de esclarecidos os interesses, para poder encontrar soluções que atendam todos os interesses apresentados;
- c) A importância de obter e usar informação objectiva para poder decidir com base sólida e aprofundada;
- d) Poder diferenciar os conflitos subjectivos dos objectivos para dar a cada um deles o seu tratamento apropriado (já referido anteriormente).

Os trabalhos desenvolvidos por estes autores, que hoje em dia se denomina de mediação de Harvard, tem o mérito de reconhecer a importância dos relacionamentos humanos, das emoções, bem como da introdução do método que preconiza o respeito, a responsabilidade e a cooperação, baseado num sistema de ganha-ganha. Este modelo é caracterizado por ter um estilo básico, tradicional de mediação, centrado na eliminação dos impasses e na obtenção de um acordo, através de um trabalho de investigação, de reflexão, de colheita de informação e de criatividade na escolha das melhores opções de solução.

Embora tenham tido o mérito de diferenciar os conflitos objectivos dos subjectivos, defendem que a atenção deverá estar centrada nos primeiros, neutralizando e separando os segundos do tratamento dos primeiros, o que resultará segundo Vezzulla (2004), que os conflitos subjectivos “continuam a actuar no relacionamento entre os participantes da negociação ou da mediação, manifestando-se na sobrevaloração das dificuldades ou mesmo na criação delas ao ficarem subjacentes e a procurar a sua expressão por meios sintomáticos” (p. 39/40).

A partir dos conceitos desenvolvidos pela Escola de Negociação de Harvard, surgiram os outros modelos de mediação, dos quais optámos por referir os dois que consideramos serem os que mais contribuíram para o desenvolvimento da mediação de conflitos, segundo a percebemos:

A partir da teoria dos sistemas surge uma estruturação que trabalha a inter-relação entre os participantes de maneira mais aprofundada na busca de uma modificação que produza a mudança do sistema e crie uma aptidão nos mediados na abordagem dos conflitos. Esta mediação dita *sistémica*, baseia-se no trabalho do mediador sobre o relacionamento e a comunicação, a partir de conceitos sistémicos.

Melhorando a comunicação, acredita-se que se possam modificar os pontos de vista dos participantes sobre os conflitos e as questões em jogo; logo, ao fornecer técnicas especiais para melhorar a escuta do mediador, a investigação e fundamentalmente o uso do parafraseamento, da reformulação e dos resumos, este modelo enriquece a mediação, melhorando os relacionamentos.

Um outro modelo foi-nos trazido por Bush e Folger, denominado de Mediação Transformativa (Bush e Folger, 1994) que centra o objectivo do mediador na capacitação, na transformação e no reconhecimento dos próprios mediados antes da abordagem propriamente dita ao real conflito. Esta privilegia o trabalho do mediador sobre os participantes e a sua preparação para estarem em condições de atender e resolver os problemas.

Segundo Bush e Folger (1994), a mediação tem o potencial para fazer muito mais do que criar acordos e melhorar relacionamentos. Tem o potencial para transformar as vidas das pessoas, para lhes dar a ambos um crescente aumento da sua própria eficácia pessoal (revalorização) e uma melhor abertura para uma aceitação da pessoa sentada do outro lado da mesa (reconhecimento). Mesmo que não se chegue a acordo, a mediação deve de igual modo ser olhada pelo sucesso que traz ao nível da revalorização e do reconhecimento dos participantes. Se o acordo é atingido, igualmente, melhor.

O grande valor da mediação, para estes autores, reside no seu potencial não só de resolver os problemas das pessoas, mas de mudar as pessoas elas próprias para melhor, no meio do conflito. Segundo eles, muitas pessoas mudam, pouco, mas de forma significativa através da sua participação no processo e quando isto acontece, as interacções que têm nas suas famílias, negócios, vizinhos e instituições são igualmente alteradas.

Como resultado, os efeitos da mediação alcançam para além do acordar de disputas particulares e têm um impacto cumulativo nas áreas sociais em que as pessoas interagem diariamente na nossa sociedade.

O reconhecimento deve se basear na revalorização. Ou seja, os participantes têm de sentir e experienciar a sua liberdade de tomar decisões em direcções diversas. Depois podem então escolher (ou não) o passo de conceder o reconhecimento (Bush e Folger, 1994). Estes conceitos, trabalhados em conjunto, facilitam que os mediados possam alcançar a capacidade de fortalecer o ego e ao mesmo tempo a capacidade de se relacionar com os outros, objectivos da revalorização e do reconhecimento. Quando estes objectivos estão cumpridos, os mediados estão em condições de exercer a autocomposição (Vezzulla, 2004).

Feita esta análise dos constructos teóricos de base da mediação de conflitos, conclui-se que esta é uma realidade multidisciplinar, reunindo nos seus princípios, conhecimentos a vários níveis, de Direito, Psicologia, Sociologia, no fundo de todas as ciências sociais e humanas, daí ser a mediação tão rica e tão eficaz na resolução de conflitos, talvez mesmo, de entre os meios complementares de resolução de conflitos, o meio alternativo por excelência, por ser aquele que mais cultiva a cooperação entre os participantes e onde estes têm a oportunidade de participar de uma forma mais activa, mais marcada.

Numa análise mais prática, das suas características, apresenta-se como sendo um modo de resolução de conflitos não adversarial, a) de natureza privada, b) informal, c) confidencial, e d) voluntário, em que as partes, com a sua participação activa e directa, são auxiliadas por um mediador e) imparcial, f) neutro, que apenas assume o encargo de as aproximar, de as ajudar a encontrar, por si próprias, h) uma solução negociada, criativa e amigável para o conflito que entre elas emergiu.

- a) É um procedimento privativo e sigiloso; o carácter privado da mediação significa que o processo concreto no qual ela se insere só respeita às partes. Para Haynes & Marodin (1996) as disputas interpessoais são mais bem resolvidas num ambiente de privacidade e a maioria das pessoas preferem resolver os seus assuntos privados dentro de certos limites; precisamente, ao escolher um mediador, limita-se a intervenção externa a um só profissional.

- b) Não há um ou vários tipos de procedimentos ou processos, a mediação é totalmente livre e informal, não obedece a nenhuma regra processual, apenas aos princípios de cooperação, comunicação, escuta activa, respeito mútuo e comportamento adequado.
- c) Assegura aos participantes que aquilo que é discutido ou trabalhado no âmbito de uma mediação não sai desse âmbito. Este princípio é essencial para promover a boa fé negocial entre os participantes, conferindo-lhes a necessária confiança para, de forma franca e aberta, lidarem com os seus interesses, sem constrangimentos.
- d) A voluntariedade é uma das características mais importantes, pois coloca na disponibilidade total dos participantes, todo o desenrolar do processo de mediação; são eles que decidem o seu início a sua continuação, o seu conteúdo e o seu desfecho, bem como a escolha do próprio mediador. Ou seja, garante que os mediados, ao iniciarem uma mediação, estão conscientes daquilo que se lhes exige e daquilo que podem obter, mas, sobretudo, que o fazem de livre vontade sendo co-responsáveis (essa mesma liberdade é a que os responsabiliza) pelo sucesso ou insucesso do processo. O mediador também tem a faculdade de interromper e terminar o processo por questões éticas ou deontológicas.
- e) Ao mediador é requerido que se apresente como imparcial, não defendendo, representando ou aconselhando nenhum dos mediados. Acreditando na impossibilidade desta imparcialidade, pelas características individuais do próprio mediador enquanto sujeito psicológico, sugere-se que trabalhe no sentido de ser percebido como tal e que se observe em seus pensamentos e atitudes (auto-observação), para tentá-la a todo o momento.
- f) Do mesmo modo, requer-se do mediador a neutralidade, ou seja, que não interfira dando sugestões ou impondo soluções, que é o mesmo que dizer, que não interfira na autonomia da vontade dos mediados. Na sua impossibilidade, inerente à própria presença do mediador, que irá modificar substancialmente a realidade dos mediados, é sugerido que se fale, em substituição, em isenção do mediador.

Relativamente à imparcialidade e à neutralidade, parece-nos importante que o mediador faça um constante trabalho de auto-observação para evitar interferir com os seus pensamentos, valores, critérios e possíveis soluções no trabalho dos mediados

- g) Cada solução encontrada é original, genuína e criativa, não obedece a regras, normas, nem a nenhum tipo de acordo padrão que se aplique geralmente a matérias como a que está em causa. Deverá ser orientada para as oportunidades futuras e não para as passadas.

Para além das características mencionadas, referentes essencialmente ao próprio processo e ao seu condutor, o mediador, são igualmente importantes de referir as características que se dirigem mais em particular à actuação dos próprios participantes. São elas o respeito (aceitar as pessoas tal como elas são); a cooperação (abertura, escuta, colocar-se no lugar do outro e compreender que nada poderá ser resolvido sem que se atenda as necessidades do outro); a boa fé (a mediação deve pautar-se pela ética, transparência e honestidade); e a autocomposição (a vontade das partes deve sempre prevalecer, os participantes devem estar abertos ao diálogo para alcançar responsabilmente um acordo satisfatório para todos eles).

A acrescentar apenas que a mediação pode ser realizada por um ou mais mediadores, sendo no caso desta última, denominada de co-mediação. As regras são exactamente as mesmas, apenas existe um trabalho conjunto e cooperativo de dois ou mais mediadores, entre os quais deve haver uma extrema sintonia e respeito.

O procedimento da mediação em si deve ser flexível, contemplando as necessidades e os tempos dos clientes para relacionarem-se e chegar a um acordo. É um processo livre de rituais e de demarcações excessivas em que as etapas não têm uma linearidade forçada.

Embora seja um processo informal e sem regras processuais, a mediação obedece aos princípios atrás identificados e a regras de comportamento tanto do mediador como dos mediados. Por outro lado, o processo de mediação vai-se desenvolvendo por várias fases, e pode ser conduzido pelo mediador de várias maneiras e de acordo com várias estratégias, que dependem por um lado do perfil dos mediados, da questão em conflito e do perfil do próprio mediador.

O leque de etapas de seguida apresentado, pelas quais a mediação passa, não pretende ser único ou universal, apenas proveniente da experiência e observação de vários mediadores, onde cada um com o seu estilo dará mais ênfase a umas e menos a outras, de acordo com as características de cada caso que se lhes depara para mediar:

1) Abertura. É um momento muito importante, pois é o primeiro contacto entre o mediador e as partes sendo, portanto, vital, para o estabelecimento de uma relação que vai facilitar todo o resto do processo de mediação, devendo ser encarada com muita naturalidade e tranquilidade, pois é o momento ideal para se estabelecer a confiança, no procedimento e no profissional, e o respeito, como modelo de relacionamento.

Este objectivo é alcançado através das palavras do mediador e, muito importante, pelo seu próprio comportamento, ou seja, tom de voz, atenção disponibilizada para entender as necessidades dos participantes, escuta activa e a disposição em ajudá-los, pois, ao dirigir o trabalho vai demonstrando, com o seu exemplo, o tom em que vai se desenvolver a Mediação (Vezzulla, 2004).

E tudo isto começa ainda antes de se dar início à sessão propriamente dita, pois ao acompanhar os participantes à sala onde decorrerá a mediação, o mediador indica que são eles próprios a escolher onde se querem sentar (estes, e em princípio de acordo com a estrutura da mesa, irão estar dispostos em círculo ou semicírculo). De seguida, o mediador senta-se o mais equidistante de todos e de forma a poder observá-los em boas condições.

Este momento inicial deve ser levado pelo mediador como de extrema importância pois para além dos lugares escolhidos pelos participantes poderem representar um valioso indício não verbal acerca das suas relações e atitudes, também a distância entre este e as partes envolvidas pode ser usada para o mediador indicar a sua posição neutral. É sua função, assegurar-se que as partes se sintam o mais confortável e seguras possível.

Posto isto, é então o momento de dar início à sessão; o mediador pode começar por agradecer a presença das partes e ressaltar o positivo de terem escolhido este meio alternativo para a resolução dos seus conflitos.

De seguida, apresenta-se com o seu nome e sobrenome e pergunta os nomes de cada um dos participantes e de como gostariam de ser chamados. Atendendo a esta preferência, o mediador está a indicar o seu interesse em receber a cada um na identidade que deseja e de reconhecê-lo como tal. Ninguém está ali para ser julgado nem questionado nas suas pretensões. Estão para expressar-se livremente com a certeza de obter respeito e consideração (Vezzulla, 2004).

Segundo o autor, esta técnica permite, para além de reduzir a tensão própria da situação, elevar a auto-estima e permitir que os participantes possam discutir sem receios em perder o equilíbrio, seguros de que o mediador está presente para impor o respeito e evitar agressões.

Nesta apresentação, e por ser um momento inicial, o mediador não sabe quem são os seus clientes nem o que desejam daí que este deva estar especialmente atento e sensível às necessidades dos participantes, ou seja, discernir se estão a precisar de ouvir a sua voz para se acalmarem e sentir confiança ou se deve ser breve e deixá-los falar, quando estes estão muito ansiosos por começar a expor a sua visão do problema.

Esta especial atenção às necessidades dos participantes irá servir como uma demonstração do respeito que o mediador tem por eles, sendo esta uma forma efectiva de ganhar a sua confiança.

É fundamental que a abertura seja breve e clara, pois os intervenientes estão ansiosos por começar a falar dos seus problemas. É o momento de apresentar/relembrar as regras, dando ênfase às características necessárias para uma boa comunicação bilateral, que segundo Acland (1993) são: a) que as partes se escutem com atenção; b) que falem com clareza e determinação; c) que possuam uma atitude aberta à apresentação de informações e de ideias novas; d) que estejam dispostas a concordar (e/ou discordar); e) que aceitem os outros como iguais.

A Mediação, numa acção preventiva, trabalha no desenvolvimento de uma comunicação eficiente, capaz de realizar uma leitura mais ampla da situação. O desenvolvimento da escuta activa é um ingrediente fundamental da comunicação e da interpretação de situações ou problemas. Caracteriza-se como sendo um ouvir o outro sem preconceitos (sem pensamentos parasitas), sem fazer associações a outros casos, sem concluir, sem pré julgar, sem antecipar, respeitando os tempos e os modos da pessoa que estamos a ouvir, atendendo ao que ela diz, o porquê de dizer tal coisa e ao que ela quer dizer com isso.

Assim, são funções principais deste modo de escutar: a) conhecer a realidade; e b) ouvir a exposição das partes sobre a dinâmica e a essência do conflito, dando particular atenção ao contexto, pois qualquer tipo de acção e/ou reacção que uma pessoa possa ter, esta tem sempre um significado específico, de acordo com o contexto em que está inerente e finalmente, à história e sua compreensão, aos factos e à intenção com que estes são descritos.

2) Ajudar as partes a expressar as suas emoções. Uma vez diagnosticados, pelo mediador, o conteúdo e a intensidade das emoções de um participante, ele deverá auxiliá-lo a lidar, produtivamente, com esses sentimentos, de forma a poder negociar as questões específicas que estão em disputa (Moore, 1998).

Estas, são facilmente perceptíveis através das alterações na expressão, no comportamento e até na cristalização das ideias e na impossibilidade de escutar os outros; algumas vezes reflectindo nervosismo outras tristeza, ou em geral, fixação nas posições apresentadas, as emoções alteram o pensamento e podem até anular a capacidade crítica (Vezzulla, 2004).

O processo de mediação ao incentivar as pessoas a expressar as suas emoções (percepção corporal que significa algo que está a acontecer connosco) e a dizer como se sentem, vai exigir que o mediador, sensível a esta complexidade de sentimentos, saiba acolher (compreender o que a pessoa está a sentir) e objectivar (perguntar se quer falar sobre o assunto, convida-la a expressar-se).

Esta atitude do mediador revela a sua disposição em fazer frente abertamente às manifestações emocionais mais importantes e coloca a nu, uma verdadeira imagem das interacções. Contudo, é indispensável não só alimentar a participação mas também acolher de forma verbal, dado que expressar sentimentos pessoais profundos é difícil para os participantes, pelo que precisam de ser reconhecidos e acolhidos pelo mediador.

Esta posição aberta reduz toda a tendência para uma conduta passiva-agressiva, que poderia prejudicar o desenrolar do processo que se quer cooperativo. Uma vez esclarecida a confusão emocional, as partes podem abordar as questões fundamentais da discussão. Inseridos os sentimentos no discurso, essas questões podem se resolver mais facilmente (Moore, 1998; Vezzulla, 2004).

3) Investigação dos interesses. Identificado o conflito, analisam-se as suas principais componentes, nomeadamente, os interesses e as posições. A tarefa essencial do mediador no processo de mediação consiste em obter a separação entre os interesses e as posições, uma vez que as negociações devem ser iniciadas com base nos primeiros, deixando momentaneamente de lado as segundas (Wilde & Gaibrois, 2003). Analisando os interesses do homem, descobrem-se as suas necessidades.

4) Resumo Cooperativo. Consiste no juntar das versões, mostrando a unidade do problema, ressaltando coincidências, depondo a adversariedade, promovendo a cooperação, marcando rumos ao trabalho.

5) Criação de opções. Para serem consideradas como soluções aceitáveis para o conflito, as opções de acordo têm que satisfazer os interesses essenciais, processuais e psicológicos das partes. O grau de satisfação destes interesses determina o quão forte o acordo é.

A criação de opções é a etapa do processo de mediação mais fortemente influenciado pela cultura. A cultura profissional (jurídica, de negócios e educacional), a cultura organizacional (cooperativa, governamental, não-governamental), ou a cultura étnica, regional, nacional ou de classe, em geral influencia as preferências e o bem estar das partes no uso de diferentes métodos, bem como a sua habilidade para tal.

Caso o mediador trabalhe com culturas diferentes deve reservar um tempo para explorar com as partes a sua familiaridade com ou preferência por determinados procedimentos de criação de opções e então de desenvolver abordagens culturalmente aceitáveis. Pode até ser necessário utilizar uma abordagem diferente com cada uma das partes em reuniões (Moore, 1998).

6) Avaliação e escolha das soluções. Avaliar até que ponto os interesses de ambos serão satisfeitos por uma solução ou uma combinação de soluções gerada em cooperação, apresentada por uma ou ambas as partes. O papel do Mediador é ajudar as partes a avaliar as opções e a determinar os custos e benefícios da sua aceitação ou rejeição.

Tal como já foi referido anteriormente, a cultura é muitas vezes um factor crítico no modo como as partes avaliam as opções de acordo, pois a cultura em geral molda os padrões e os critérios que as partes usam para definir a imparcialidade, a justiça, a eficiência ou a possibilidade de implementação (Moore, 1998). À semelhança de todas as outras questões que possam influenciar o desenrolar do processo de mediação, também esta Influência deverá ser trabalhada para que se possam alcançar a verdadeira satisfação.

6) Formalização do acordo. A fase final do processo de mediação requer que os participantes formalizem o acordo e planeiem um procedimento para a sua implementação e monitorização. O sucesso nesta fase final assegura tanto um acordo imediato quanto um acordo que será mantido no correr do tempo.

Igualmente importante em todo este processo é a pré-mediação. A pré-mediação é o momento que antecede as etapas do processo de mediação propriamente dito. É o primeiro contacto que as partes em conflito têm com o mediador. Neste sentido, é preocupação deste último, no início de qualquer sessão, querer saber quem são as pessoas que estão sentadas, consigo, naquela mesa de trabalhos.

Procura-se ir ao encontro da identidade de cada indivíduo ali presente, não só da fornecida pelos seus pais, como também daquela adquirida por si próprio e com a qual, este, verdadeiramente se reconhece (Vezzulla, 2004).

Diz-nos a teoria que esta técnica permite, para além de reduzir a tensão própria da situação, elevar a auto-estima e permitir que os participantes possam discutir sem receios em perder o equilíbrio, seguros de que o mediador está presente para impor o respeito e evitar agressões. É, acima de tudo, não só uma oportunidade que os mediados têm para colocar todas as dúvidas que tenham a respeito da mediação, mas também uma oportunidade que o mediador tem para avaliar a postura das partes e se o problema é ou não indicado para ser trabalhado em mediação.

Por outro lado, sendo a mediação um processo voluntário, será durante a pré-mediação que as partes manifestarão a sua vontade de prosseguir, ou não, com o processo, expostas que foram as regras e os princípios da mediação.

Os passos a seguir são *grosso modo* os seguintes:

- 1) O mediador estabelece a sua credibilidade enquanto terceiro competente e objectivo ao apresentar um procedimento confiável e transparente.
- 2) Criar um clima de confiança entre todos.
- 3) Explicar aos mediados a natureza, o processo da mediação e o papel do mediador.
- 4) Estabelecer com cada uma das partes empatia.
- 5) Avaliar a atitude das partes tendo em conta o processo de mediação
- 6) Determinar com os mediados se estão disponíveis para o trabalho em mediação.

- 7) Identificar as motivações de ambos os mediados.
- 8) Atender as emoções.
- 9) A assinatura do termo de consentimento

Finalidades e primazias

Dentro do conceito de mediação, e como já tivemos oportunidade de ver anteriormente, existem correntes que se diferenciam entre si, tanto pelas bases conceptuais em que se fundamentam, como pelos métodos e objectivos que desenvolvem e chegam a formular (Camp, 2003).

Deste modo, são várias as finalidades e primazias que o processo de mediação poderá apresentar, como possível de oferecer, para satisfazer as necessidades das partes em conflito. No entanto, e de acordo com vários autores, como Acland (1993) e Isenhardt & Spangle (2000), estas estão dependentes da função e do próprio estilo do mediador.

Segundo vários autores, a mediação é importante porque:

- 1) É amistosa para os participantes e utiliza uma linguagem acessível (Wilde & Gaibrois, 2003). De igual modo, é reduzida no tempo e minimiza os custos financeiros que poderão estar subjacentes numa solução legal tradicional (Sander & Goldberg, 1994 cit. por Isenhardt & Spangle, 2000).
- 2) É flexível, com uma relativa formalidade, de modo a permitir uma adequação às circunstâncias e às pessoas (Wilde & Gaibrois, 2003), proporcionando um ambiente privado e confidencial (Sander & Goldberg, 1994 cit. por Isenhardt & Spangle, 2000).
- 3) Quebra o ciclo de comunicação de ataque/defesa, gerindo a discussão entre os participantes por forma a transformar as ameaças e os medos em temas que devem ser trabalhados: Aqui o papel do mediador é extremamente importante, ao fomentar um diálogo construtivo e estimulante, sem alimentar os aspectos destrutivos. Utilizando os seus conhecimentos, deve tentar promover a cooperação entre os participantes, oferecendo-lhes uma alternativa à violência, uma possibilidade de auto-ajuda, um caminho para evitar a via judicial (Wilde & Gaibrois, 2003).

- 4) Mantem relações, em vez de destruí-las (Wilde & Gaibrois, 2003; Vezzulla, 2001; 2004).
- 5) Valoriza as emoções: os conflitos afectam-nos sempre emocionalmente e necessitamos que os outros compreendam como nos sentimos e como nos afecta uma situação. O processo de mediação brinda diversas oportunidades e alenta as pessoas a expressar as suas emoções, expressando-se aos outros como se sentem. Uma vez aclarada a confusão emocional, as partes podem abordar as questões fundamentais à discussão. Separadas dos sentimentos, essas questões podem resultar mais fáceis de resolver (Acland, 1993).
- 6) Proporciona um tempo e um espaço para ouvir: para além da necessidade de comunicar à outra parte tudo o que pensam dela, as pessoas que se encontram num conflito também sentem a necessidade de dizê-lo *a todo o mundo*. Esta é a origem da palavra grega *catharsis*, que significa limpeza, purificação emocional, preferentemente em público. Em mediação não existe um público, pelo seu carácter privado, mas existe um terceiro, a quem se pode contar a história, e que o escutará atentamente, sem juízos. Na realidade, por vezes, o mediador deverá absorver uma boa parte da agressividade e da frustração, como uma espécie de transferência, em que o mediador representa o inimigo e pode ter que absorver os golpes destinados à outra parte (Acland, 1993).
- 7) Coloca todos ao redor da mesa: a mediação reúne todos e as suas presenças, por si só, já indicam que existe interesse em resolver a disputa. Importante é que todos os que estão presentes tenham o poder para decidir e estejam dispostos a estabelecer um acordo (Acland, 1993).
- 8) Habilita as pessoas: porque dá às pessoas em conflito o poder de tomar as suas próprias decisões: as pessoas ingressam voluntariamente no processo; fornecem ou não a informação a seu gosto; podem manter-se ou arredar-se em qualquer momento; adoptam as suas próprias decisões; chegam a um acordo ou recusam-no por sua própria decisão. Este grau de controlo sobre a situação (dos seus interesses e dos procedimentos durante todo o tempo que dura a mediação) é muito importante para as partes em conflito, que podem estar a sentir-se ameaçadas e vulneráveis (Acland, 1993; Isenhardt & Spangle, 2000; Wilde & Gaibrois, 2003).

- 9) Cartografa os problemas: o processo de mediação tem o mesmo efeito que um mapa, ao permitir que todas as partes envolvidas vejam a situação do mesmo modo que os outros, objectiva e clara. Quando existem vários interesses divergentes a competir pelo controlo dos recursos e todos são perfeitamente legítimos, levantar um processo que vá propiciar um confronto constitui um enfoque pouco prático. A apresentação dos problemas como se tratasse de um traçado de um mapa, presenteia a oportunidade de que o problema seja visto na sua totalidade, e faz com que as partes se concentrem no problema e não no rival (Acland, 1993; Isenhardt & Spangle, 2000).
- 10) Constrói um terreno comum: oferece um enfoque total do conflito. Um dos problemas relacionados com os procedimentos tradicionais é o de que neles, só se abordam as questões em disputa. Na mediação contempla-se toda a situação de ambas as partes, de modo que o terreno comum e as áreas de interesse compartilhadas possam explorar-se a fundo. O resultado pode ser uma solução em que nenhuma das partes possa ter pensado porque estavam demasiado concentradas nas características que os separavam (Acland, 1993; Isenhardt & Spangle, 2000; Wilde & Gaibrois, 2003).
- 11) Produz acordos criativos. O mediador, juntamente com os participantes, trabalha para gerar todas as opções possíveis para solucionar o conflito (Wilde & Gaibrois, 2003).
- 12) Restabelece as perspectivas: segundo Acland (1993), a mediação dá bom resultado porque o mediador é um agente da realidade, da razão e da objectividade, que mantém os problemas numa perspectiva e ajuda as partes a abandonar, se bem com reticência, a parcialidade provocada pela excessiva identificação com um único ponto de vista.

A transformação e a mudança como solução

Relativamente ao último ponto apresentado, e referindo-se a esta questão, Vezzulla (2001; 2004) apresenta os conceitos de visão (do conflito) ilusória, integrada e responsável.

Segundo ele, é função do mediador auxiliar as pessoas a abandonar a visão ou percepção pessoal das coisas, repleta de preconceitos e paradigmas, ou seja parcializada (ilusória), para passar a olhar para o conflito de uma forma mais integrada, resultante da interação das visões ilusórias de mais de uma pessoa, neste caso, do(s) outro(s) participante(s). Como resultado desta nova visão ou síntese, surgirá, idealmente, a visão responsável, que será alcançada quando a pessoa conseguir visualizar e compreender a função ou papel a ser cumprido, por si, para a resolução do conflito.

Igualmente neste contexto, Marines Suares (1997) introduz o conceito de ser protagonista, o que segundo a autora significa a necessidade do participante vir a considerar-se o autor, o agente das acções que se desenrolam e dos discursos e narrativas que se constroem. Para além disso, implica sentir-se responsável pelas consequências, boas ou más, das acções e dos discursos que se realizam.

Este conceito de responsabilidade, para a autora, neste caso, está conotado pelo vocabulário psicológico e não pelo jurídico, já que no jargão psicológico, a responsabilidade está relacionada com a ideia de “sujeito de acção” e não está associado (como no jurídico) com culpa e castigo.

Nas mediações, na maioria das vezes, o protagonismo não está presente. As pessoas (apenas) começam o processo com uma queixa: algo ou alguém lhes fez ou está-lhes a fazer algo. Parte da tarefa da mediação é proporcionar que os participantes reflectam sobre isto e que alcancem um alto grau de protagonismo.

Dado que os conflitos se geram entre, pelo mesmo, duas partes, o protagonismo deve estar acompanhado pelo co-protagonismo, ou seja, que ambos os participantes devem ser agentes e responsáveis pelas consequências da sua participação e reconhecer-se mutuamente nesta situação. Ter em conta a co-participação do outro na construção da disputa, é fácil, pois geralmente considera-se “ao outro” a causa do problema. Aceitar que o outro tem um ponto de vista diferente do seu, e que tem as suas razões, é mais difícil.

Mas muito mais difícil também é que se compreenda que o que se procura numa negociação colaborativa não é destruir o outro mas, pelo contrário, se satisfaçam os seus interesses, ou seja, o outro não só não deve perder, como também sair ganhando, do processo de mediação.

Nesta perspectiva Camp (2003) refere que, por vezes, perante um conflito, envoltos em emoções, parece-nos impossível encontrar algum tipo de solução positiva. Por outro lado, os conflitos formam parte de uma maneira de fazer, de uma história e de uma percepção e atitudes concretas.

Contribuir para modificar a percepção de nós próprios, pode significar começar a mudar o curso dos acontecimentos; logo, transformar as nossas percepções, atitudes e comportamentos pode influir de forma significativa na transformação de situações de conflito cujas soluções viáveis não conseguimos ver (Camp, 2003).

Em jeito de conclusão, é frequente pensarmos o conflito, como um quadro de motivos ameaçadores, pintado num clima de agressividade, com laivos de ofensas, mentiras e dissabores. Associado a esta imagem está a de uma justiça lenta, complicada, reguladora, formal, distante, por vezes ausente mesmo, impessoal, que fomenta em nós uma adversariedade, que nos leva a pensar o outro como um alvo a abater, a desprezar e a evitar para o resto da vida e que no fim, através de um juiz ou de um terceiro que irá adoptar decisões definitivas, que irá ditar quem tem a culpa e quem será penalizado⁴, que impõe uma solução baseada em pressupostos que não as nossas verdadeiras necessidades, os nossos reais interesses.

Em alternativa, propomos uma tela, admitamos, difícil de pintar, mas muito mais gratificante, muito mais enriquecedora. Nela poderemo-nos expressar sem limites, sem vergonhas, sem formalismos, pelas nossas palavras, ao sabor do nosso tempo, acompanhando as nossas vontades, os nossos desejos, construindo com o outro, num verdadeiro trabalho de cooperação, um caminho que nos leve, em conjunto, a um porto bem mais seguro, mais próximo, e essencialmente mais nosso.

⁴ Importante de ressaltar aqui a substituição do termo de culpa, pelo de responsabilidade, sendo esta uma característica que garante uma diferenciação da mediação de outros procedimentos.

Aqui o verdadeiro sentido do direito emancipador, tal como nos foi trazido por Boaventura de Sousa Santos (2000), está vivo; iremo-nos sentir atendidos, escutados, somos os actores principais, controlamos o processo e compomos o seu resultado. Somos confrontados com as consequências da nossa conduta e o efeito que esta produz nos outros, somos chamados a assumir as responsabilidades das escolhas e das acções realizadas, num percurso natural de consciencialização do próprio e do outro, caminho real para atingir a maturidade e a liberdade numa independência autêntica.

No decorrer do processo de mediação somos levados a desenvolver novos papéis, a adquirir novas capacidades que, no verdadeiro sentido da prevenção, e numa situação semelhante, nos poderá levar a pensar na mediação de conflitos e na sua essência, antes da explosão do conflito, antes da acção judicial, evitando assim a sua deterioração.

Ser mediador

O mediador, se é verdadeiramente um mediador, só pode ser, de acordo com Six (2001), um importuno: sacudindo o homem de hoje que tende a refugiar-se numa confortável ordem binária, apresentando uma outra visão da realidade, sendo incómodo como todo o verdadeiro crítico, que não destrói, mas faz reflectir, faz pensar por si próprio. O mediador fomenta a desordem e acredita que um certo avanço nascerá do caos. É importuno porque está ali, mas recusa-se a dar de imediato uma solução ou a solução.

Agitador, mesmo que esteja ali calado, o mediador deve estar consciente do que chama e provoca: uma real mudança. Mudança de uma pessoa no interior de si mesma, porque isso lhe falta; mudança relacional entre duas pessoas que estão congeladas numa posição infecunda, ou entre dois grupos, seja porque se ignoram, seja porque cada um queira se impor radicalmente ao outro (Six, 2001).

Se se parte do princípio que os mediadores diminuem o nível de tensão, escutam com atenção e interesse, estão treinados para atender a comunicação não verbal, permitem que as partes definam as suas posições, ajudando-as para o efeito, com perguntas e resumos, pensam criativamente e trabalham para promover a confiança, há que concordar que, no mínimo, devem ser sensatos, serenos, perceptivos, pacientes, predispostos a escutar, criativos e desprovidos de sentimentos de onipotência. Fundamentalmente, não devem pretender impor as suas convicções. Será? São reais estes requisitos?

Segundo Acland (1993), trabalham como mediadores muitas pessoas totalmente diferentes. Existem certas qualidades que todos os mediadores parecem ter em comum, em certo grau, e certas técnicas que quase todos os mediadores tratam de adquirir.

O mesmo autor refere que estas técnicas e qualidades sobrepõem-se em alguns casos, de modo que faz mais sentido falar, ou melhor, as atitudes que os mediadores devem reunir, resultam mais claras se se considerarem as tarefas que devem realizar, em vez de técnicas que podem ser aprendidas e qualidades que algumas pessoas possuem naturalmente (e que também podem ser aprendidas).

São então estratégias a adoptar pelo mediador:

a) Os mediadores transformam o nível de tensão e agressividade

O mediador, como uma primeira tarefa ao intervir num conflito, deverá verificar a qualidade da comunicação existente entre os mediados, procurando despistar equívocos, perguntando aos participantes qual o sentido que efectivamente quiseram dar às suas expressões, pois devido a uma má percepção do que foi dito, poderão surgir interpretações incorrectas do que foi realmente exposto.

Isto porque quando as pessoas vêm à mediação, o nível de conflito é alto, daí que seja necessário que o mediador use processos que façam uma gestão adequada de situações de tensão e de comportamentos de agressividade evitando que eles direcionem mal os seus pontos de vista e que as emoções ou os receios desviem o debate. O mediador deve permitir que os mediados desabafem, se necessário, mas deve também saber contê-los com serenidade e firmeza (Wilde & Gaibrois, 2003).

Uma forma possível de diminuir a intensidade do conflito é a de dissociar a pessoa do problema, o que poderá objectivar a questão. Compreender qual o plano em que a situação se intensificou também poderá ajudar a transformar discórdias, converter posições negativas em posições positivas e analisar os gestos hostis para transformá-los em atitudes cooperativas.

As atitudes que contribuem para a intensificação da situação são: o ignorar o outro, não o escutar, não o tratar como igual, ameaçá-lo, desprezá-lo; o mesmo acontece quando não se reconhecem as necessidades essenciais do outro.

Neste sentido, é essencial identificar as razões porque as pessoas se comportam de uma determinada maneira, ou seja, porque se sentem ameaçadas, frustradas, não se sentem escutadas, não se sentem entendidas. Para isso, os mediadores têm de ser pacientes, reflexivos e bastante tolerantes. Também necessitam de um forte sentimento de autoconfiança, que não pode debilitar-se com a ira ou com faltas de consideração. A manifestação de emoções fortes constitui uma parte importante da mediação, e o mediador deverá ser capaz de suportar estas descargas.

Resumindo, ajudar as partes a exprimirem os seus sentimentos como veículo das suas emoções, orientando-as para o futuro e conseguindo a disposição necessária para considerarem os interesses e necessidades de ambas, assim como as possíveis soluções no momento oportuno, contribuirá para reduzir, atenuar o conflito (Wilde & Gaibrois, 2003).

b) Os mediadores escutam com atenção e interesse

Vivemos numa época em que a própria imagem e a autoconfiança têm muita importância, no entanto o crescimento da própria mediação pode ser um sinal de que a geração *do eu*, se esteja a transformar na geração *do nós*. Entretanto, é necessário que o mediador tenha noção de que, com frequência, as pessoas fechadas em si mesmas, com o ego a erigir uma poderosa barreira, podem estar surdas para ouvir os outros e incapazes de se colocar no lugar do outro. Os mediadores terão de ser capazes de o fazer para compreender muitas situações e percepções diferentes, bem como auxiliar os outros para que o consigam fazer de igual modo.

De modo a desactivar os bloqueios elaborados pelo cliente, para ilusoriamente defender a sua integridade, o mediador deverá desarticular o discurso do cliente à descoberta de possíveis vias de acesso aos reais interesses do cliente, escutando activamente as partes do discurso onde apareçam contradições, interrupções no discurso, inflexões de voz, negações desnecessárias, lapsos e outros equívocos ou esquecimentos que indiquem uma falha por onde se possa investigar o oculto. Isto significa e inclui demonstrar respeito pelas pessoas, não dar aprovações ou reprovações ao que está a ser dito, não dar conselhos nem interromper (Vezzulla, 2002; 2004).

E se qualquer conflito contém elementos reais e falsos, cabe igualmente ao mediador, centrando-se numa análise mais profunda da situação, identificar as causas subjacentes: “compreender o que está latente, é essencial para perceber a situação real” (Wilde & Gaibrois, 2003, p. 61). Aqui importa lembrar que na mediação não existem culpados ou inocentes, que não existem verdades e mentiras, que não há verdades absolutas (Vezzulla, 2003).

Assim, o mediador é, acima de tudo, um facilitador da comunicação entre as pessoas envolvidas no conflito e um ouvinte, ou seja, uma espécie de elemento invisível no processo de mediação, que as ajuda a terem do conflito uma visão produtiva.

- c) Os mediadores permitem que os outros se definam e aclarem as suas ideias

Existem muitas pessoas com dificuldade em se expressar com clareza; neste contexto, ainda há a juntar o facto de estarem submetidos a várias pressões que facilmente distorcem a realidade, originando uma realidade psíquica que, muitas vezes, é tomada como realidade absoluta. Também pode acontecer que, não saibam bem o que sentem, à parte da necessidade de expressar algo.

Os mediadores terão, assim, de escutar uma mescla de: feitos, emoções, prejuízos, percepções, suposições, opiniões. Sendo todos estes elementos pertinentes (na sua expressão possível), o mediador necessita de dar um sentido a toda esta informação.

É positivo que se faça uma reformulação e se devolva ao emissor para que este reflecta sobre o que disse e compreenda a repercussão que tem o que está a dizer. Este processo de conduzir as partes para que mantenham uma comunicação eficaz, tomando em consideração a totalidade da situação e demonstrando com a sua intervenção um modo de relacionar-se com a outra parte, mais benéfico e inteligente constitui um aspecto fundamental da mediação. Mais, esta atitude para descascar os conflitos, reflectir os problemas e analisar os resultados com realismo, é uma habilidade na mediação.

Por forma a agir eficientemente, o mediador deverá investigar os interesses desarmando o discurso infértil da posição e prestar muita atenção às emoções dos clientes para que sejam usadas positivamente na procura dos reais interesses não interferindo no processo de mediação. Deverá falar, questionar, para conseguir que o cliente fale e sobretudo para que se questione, pois só ele sabe o que é melhor para ele.

É importante que os valores e critérios objectivos entrem nas discussões, pois as pessoas facilmente fantasiam valores e situações fora da realidade, construindo sobre os reais interesses, posições que pouco ou nada conservam, dificultando a possibilidade de acordos satisfatórios, para ambas as partes.

Relembrando alguns dos conceitos com os quais trabalha a mediação: responsabilidade, capacitação, empatia, respeito, criatividade e cooperação, que são as bases do trabalho para se conseguir a “autonomia igual”.

Estes princípios conduzem o trabalho do mediador de questionar, de levar os participantes a descobrirem em si mesmos as capacidades para que possam ir à procura do que necessitam para decidir: ir à procura de informação, saber escutar o outro e a si próprio sobre o que desejam, sobre a viabilidade e realidade destes desejos com a segurança de que tudo pode ser dito com respeito e tudo pode ser resolvido com a satisfação de todos.

d) Os mediadores respeitam os tempos e o espaço dos participantes

Muita da responsabilidade pelo sucesso ou não da mediação pesa sobre o mediador, que deve saber quando intervir, por exemplo para acalmar um momento mais exaltado entre os participantes, quando intervir fazendo perguntas fechadas de resposta directa, ou quando deve fazer perguntas abertas que obriguem a pessoa a falar, que tipo de perguntas fazer e em que momento para tentar chegar aos motivadores do conflito, quando os deve deixar falar e, principalmente, quando é o momento de terminar a mediação, ou porque chegou o momento do acordo ou porque se chegou a um impasse.

Tudo isto é decisivo e depende das técnicas de mediação que devem ser postas em prática nos momentos certos, através da sua capacidade especial de criar um espaço e um tempo para que as partes se identifiquem e se reconheçam.

Como nos diz Vezzulla (2003), o mediador deve estar alerta para ocupar o espaço de necessidade dos seus clientes, sabendo que cada mediação exigirá dele uma coisa diferente, que cada sessão de uma mesma mediação exigirá que seja flexível e acompanhe as mudanças dos seus clientes.

e) O mediador pensa criativamente

A função do mediador varia; em alguns casos não terá de fazer mais do que reunir as partes, que reconhecerão a oportunidade e a aproveitarão da melhor forma. Noutros casos, terá de optar por uma participação mais activa. Isto pode implicar não apenas consolidar uma relação e aclarar e definir os problemas, mas também ajudar as partes a sugerir novas ideias sobre a maneira de poder resolver a situação. O método empírico mais seguro é o de que o mediador se limite a fazer perguntas que estimulem as partes a pensar criativamente. Isto significa fazer perguntas imaginativas porque certo grau de criatividade é importante (Isenhardt & Spangle, 2000).

f) Os mediadores trabalham para criar confiança

Para que o cliente se abra com franqueza, sem medo de ser traído, expondo as suas fraquezas, seguro de que elas não serão usadas contra si próprio, o mediador deve gerar para além da confiança, respeito e credibilidade. Para tal o cliente necessita de se sentir ouvido e compreendido, de forma imparcial e neutra, sem juízos ou pareceres, ou mesmo, imposições.

g) Os mediadores são profissionais

Muitos são os autores que trazem para debate a questão da identidade do mediador. Como se reconhece, quem é, onde se posiciona na sociedade ou mesmo se é um profissional (ou exerce uma função, uma vocação, um ofício ou uma ocupação) (Folberg & Taylor, 1992).

Na opinião dos autores citados, não existe consenso relativamente à função profissionalizante (ou não) da mediação nem relativamente aos pré-requisitos, ao currículo e à natureza do estudo. Se deveria ser conceptual ou conforme a experiência; académica ou prática. Bem como à duração das formações, à necessidade de supervisão.

Na sua reflexão acerca do que é ser mediador, Vezzulla (2003) aponta algumas linhas de orientação sobre esta questão. Começa por afirmar que os que frequentam, e obtêm aprovação em cursos teórico-práticos de mediação de conflitos, não obtêm o título de mediador. Mesmo os que complementam os seus cursos, obtendo aproveitamento nos estágios supervisionados exigidos, também não obtêm senão uma certificação por terem cumprido com os requisitos que os habilitam a exercer a mediação, o que o levou a concluir que ser mediador não é igual a ser advogado, médico, psicólogo, engenheiro, etc.; continuando, com base em Six (2001), um mediador não é uma profissão circunscrita, não é sequer uma profissão reconhecida. Então o que é ser mediador? - Questiona o autor.

Se tivermos em atenção que se consulta um mediador para que este não nos resolva nem nos diga o que deve ser feito; que pelo contrário, pede-se a intervenção de um mediador para que este facilite o exercício da já mencionada autodeterminação - na perspectiva de que o saber está no próprio mediado, que conhece realmente o conflito, e que aguarda para ser despertado; e não no mediador, que opera apenas como despertador, com um saber apenas funcional e não vital - então ser mediador é reconhecer que não se sabe como condição necessária para se despertar nos outros o seu saber; de onde se conclui que um profissional deve aprender a não saber, deve ser capacitado e não saber como condição fundamental para exercer a mediação.

Continuando com o mesmo autor, mas utilizando a terminologia usada por Boaventura de Sousa Santos, quem deseja formar pessoas em mediação deve renunciar ao ensino de regras (o saber regulador) e trabalhar o ensino como questionador (o conhecimento emancipador).

O autor afirma ainda que, em mediação, deve-se capacitar o profissional que deseje ser mediador a partir do questionamento dos seus saberes e, ainda mais, deve conseguir-se que o profissional se constitua no objecto da sua prática, em favor dos sujeitos que o consultam. Reconhecer, em quem o consulta, o conhecimento, liberta-o e capacita-o para exercer a sua autonomia.

Para melhor concretizar esta ideia do que é ser mediador refere que: se o profissional consegue questionar a sua própria vida, os seus relacionamentos e a sua inserção na sociedade, poderá exercer a mediação, se consegue respeitar os outros, pelo simples facto de serem pessoas; trabalhar em equipa, cooperativamente; estabelecer a escuta como acção principal da sua vida; humildade de reconhecer que são os mediados os que sabem dos seus problemas e das suas soluções; ser só uma função ao serviço dos mediados para que, respeitando-se, consigam trabalhar cooperativamente, escutando-se atentamente uns aos outros; estabelecer a equidade para que todos tenham as mesmas oportunidades de expressar-se e de serem escutados segundo as suas realidades e estilos; conduzi-los a assumir a responsabilidade de atender às necessidades do outro, tanto quanto às suas; entender a dor e o medo que sentem os mediados quando trabalham os seus conflitos e poder conduzi-los a que os expressem verbalmente; guiar os mediados na administração dos seus conflitos para que possam encontrar as melhores soluções; capacitar os mediados para abordar e resolver os seus conflitos para que não precisem mais dele; se consegue, diz o autor, poderá exercer a mediação.

Acrescenta ainda que, para ser mediador devem existir mediados que o escolham ou aceitem como tal, na base da confiança que dará conta da função do mediador.

Daqui se infere que, para se ser mediador, não é necessário, ao contrário do que muitos pensam, possuir formação acadêmica ao nível do direito; em nenhum momento, antes, durante ou depois de uma sessão de mediação este deve oferecer uma opinião legal ou de outra índole. Ao fazê-lo, poderiam pôr em perigo a imparcialidade essencial ao mediador. Como formação de base, poderão ser profissionais provenientes das mais variadíssimas áreas.

Isto porque o processo de mediação, em moldes profissionais, deverá ser realizado segundo uma dada planificação, no âmbito da qual se inserem e assumem fundamental importância as aptidões naturais do mediador, completadas por conhecimentos adicionais e tecnologias de apoio sendo que todas estas aptidões podem ser adquiridas de um modo total ou parcial e todas se desenvolvem através da experiência. Entre estas aptidões, podemos referir a sensibilidade, o senso comum, a equidade, a ética, a estratégia, entre outras.

De igual modo Lovenheim (2002) aponta o que, segundo ele, são características e traços de personalidade de um mediador de sucesso, em senso comum: boas capacidades para ouvir, habilidade para "ler" as pessoas, facilidade com a linguagem, comportamento calmo, habilidade para perceber factos complexos, de confiança para guardar confidências, desapego profissional, sentido de humor e de drama, paciência e perseverança, e capacidades de se auto promover e de se relacionar.

Já para Six (2001), as características que fazem de um mediador um profissional são, a integridade absoluta, a imparcialidade a todo o momento e a formação em técnicas de comunicação e próprias do processo. A integridade do mediador irá depender da sua formação pessoal e remetemo-nos para as questões éticas e deontológicas, que não é nosso propósito abordar aqui. A imparcialidade, cremos que já foi bastante abordada ao longo de toda esta reflexão; por último, a formação, julgamos estar associada à competência do profissional, que tem o dever de ser e estar devidamente creditado para as funções a desempenhar.

Também Lisa Parkinson (1997) apresenta, numa perspectiva da mediação familiar, as aptidões e qualidades pessoais mais evidentes, para se ser mediador: as qualidades pessoais do mediador (que são tão importantes como os seus conhecimentos especializados e habilidades técnicas); a capacidade para se transformar e desenvolver como mediador, no curso de formação - para além da aptidão que é alcançada, apenas, após o término desta; e finalmente, as necessárias alterações fundamentais nas suas abordagens e estilos pessoais.

Numa perspectiva mais lírica, Lang & Tailor (2000) defendem que ser mediador é uma viagem, um processo de exploração e experiência do nível e aplicação do conhecimento e habilidades profissionais.

Por vezes a viagem é desconfortável, quando se confrontam com obstáculos e desafios, quando se alcançam os limites dos seus conhecimentos ou capacidades ou quando se falha. Mas também tem momentos sublimes quando se “encaixam” as habilidades e o conhecimento com as necessidades dos disputantes, quando o trabalho parece sem esforço, a florescer e intuitivo.

Para avançar no campo da prática da mediação, os mediadores precisam examinar as suas compreensões e questionar as suas crenças e práticas de forma que os ajudem a clarificar, pensar o que é essencial, o que pode ser deixado de lado e o que requer maior investigação.

Precisamente, pensamos que a formação de um mediador não está nos conhecimentos científicos mas no desenvolvimento destas características e fundamentalmente no questionamento das suas próprias certezas; certezas essas que provêm de um saber que se vai adquirindo, como apresentaremos a seguir.

Saber ser mediador

Se para Wilde & Gaibrois (2003), não existe uma posição intransigente quanto às condições que deve reunir um mediador, enquanto profissional, já quanto ao exercício da sua função estes autores vêm afirmar que alguns requisitos são indispensáveis aos quais ainda acrescentam uma necessária aquisição de certas técnicas, através de formação adequada.

Também outros autores defendem que é necessária, como nos trazem Folberg & Taylor (1992), “alguma” forma de instrução ou capacitação para quem actua como mediador.

Na opinião de Isenhardt & Spangle (2000), os mediadores necessitam de dominar uma série de capacidades para poderem guiar as pessoas a resolver os seus conflitos, necessitando o profissional de estar formado para conduzir uma sessão presencial utilizando técnicas de escuta, de compreensão da linguagem não verbal, de interrogação, de negociação e de criação de oportunidades, ajudando as partes a conseguir a sua própria solução.

É necessário dizer que cada mediação é única: de acordo com as pessoas, os grupos, as circunstâncias, a catálise que é a mediação será específica. Assim como o mediador tem a sua personalidade, a sua maneira de fazer, ele deve também “inventar a sua prática e, no limite, a sua teoria” (Folberg & Taylor, 1992, pp. 210).

Segundo o conceito aberto de mediação e em coerência com ele, a formação em mediação deve ser antes de tudo a formação do mediador; esta deve em primeiro lugar transformar o seu olhar, a sua maneira de conceber a sua relação com o outro (Folberg & Taylor, 1992), no sentido de uma transformação pessoal necessária. É necessário algum tempo para adquirir esse novo olhar que é essencial à mediação; e se o normal do ser humano é resistir à mudança, adivinham-se aqui resistências significativas.

Na opinião de Six (2001), só quando o aprendiz mediador percebe as limitações dos seus hábitos binários, dos seus desejos de simplificação, de ver tudo em preto e branco, e do que as suas recusas quanto à complexidade provocavam na sua vida, é que o terreno começa verdadeiramente a ser limpo, e a formação em mediação pode realmente começar. Esta formação deverá segundo o mesmo autor ser palco de dois actos: a da teoria e prática da mediação; e a da reflexão-acção.

À semelhança de tantas outras formações profissionais, é importante, diríamos mesmo estritamente necessário que a teoria e a prática sejam tomadas em conjunto, na medida em que uma completa a outra. De igual modo, também a reflexão deve ser inerente à acção, de modo a servir de plataforma de crescimento para o mediador, devendo ser encarada, por todos, com pouca ou muita experiência, como a ferramenta por excelência da sua evolução enquanto profissionais, ao ser utilizada como auto-reflexão do seu desempenho antes durante e depois de cada acção realizada.

Para melhor concretizar esta ideia, Adolfo Braga Neto (2004) refere que a capacitação do profissional interessado em actuar nesta actividade e desenvolver-se na resolução de conflitos passam: pela auto-observação, já que o conflito limita – e muito – o campo de visão das pessoas e suas diversas interacções na sociedade, podendo confundir o próprio mediador, o que de maneira nenhuma poderá ocorrer durante o procedimento; por uma aprendizagem a ser percorrida passo a passo pelo procedimento como um todo, para que os conceitos trazidos sejam incorporados de maneira lenta e gradual; por uma aprendizagem que privilegia a prática de forma gradual e permita incorporar todas as técnicas da mediação, ferramentas de trabalho fundamentais para o mediador; pela prática supervisionada, sem o conceito de crítica e da indicação do que é certo ou errado, mas com a noção da observação, observação pelo aperfeiçoamento das habilidades peculiares a cada profissional com base na construção da efectiva criatividade e inovação; e finalmente pela interdisciplinariedade, que enriquece de maneira fundamental a actividade.

Ainda segundo o autor, a experiência brasileira e internacional tem demonstrado que a capacitação somente teórica não qualifica o profissional, pois prescinde do aperfeiçoamento pela prática supervisionada. As dificuldades do dia-a-dia é que permitirão o aprofundamento da sua preparação para auxiliar as pessoas envolvidas em controvérsias.

No mesmo sentido, embora de uma forma mais simplificada, também Babbitt (1997) vem afirmar que a formação em resolução de conflitos acenta em diversas concepções básicas: primeiro, existem habilidades que permitem às partes gerir conflitos de uma forma construtiva. Segundo, essas capacidades podem ser ensinadas e aprendidas. Terceiro, todas as partes podem beneficiar agindo de forma mais consciente e reflexiva. Finalmente, a formação pode revalorizar os participantes, tornando-os menos susceptíveis à manipulação e mais capazes para trabalhar as suas diferenças sem o recurso à violência.

Essencialmente, e na perspectiva da autora, um programa de formação de resolução de conflitos, também pode afectar a forma como os próprios vêem o conflito, preparando-os para que transformem os seus relacionamentos em conflito, revalorizando-os por forma a que desenvolvam acções construtivas.

Precisamente, num estudo realizado por Saulo & Wagener (2000), com o objectivo de medir a efectividade da formação em mediação, os resultados demonstraram que esta formação aumentou de forma significativa, nos sujeitos, o seu nível de conforto com o conflito. Foram ainda encontradas diferenças significativas entre género, no pré-teste, com as mulheres a apresentarem resultados mais baixos que os homens; contudo, depois da formação, apenas as mulheres aumentaram, de forma significativa, o seu nível de conforto perante o conflito, deixando de haver diferenças, entre o género, no pós teste.

Ainda segundo o referido estudo, quando entrevistados, os indivíduos indicaram que a formação em mediação reforçou-lhes a auto-confiança, auxiliou-os a conservar a energia emocional, encorajou-os para o uso de abordagens proactivas, fez deles pessoas menos julgadoras e tornou-os melhores ouvintes. Estas novas capacidades contribuíram para uma efectiva resolução dos seus problemas.

Para além disso, os mesmos indivíduos afirmaram ainda terem transferido estas capacidades para o seu ambiente de trabalho, no âmbito das suas relações interpessoais, reconhecendo que a prevenção do conflito, em termos gerais, requer-lhes menos tempo e energia do que o seu evitamento (Saulo & Wagener, 2000).

O seu processo de aprendizagem

Segundo Lovenheim (2002) continuam a ser muitas as pessoas que pensam que podem mediar sem formação, sendo numerosos os que o fazem. Para além disso, muitos mal-entendidos também têm surgido nessa matéria; psicólogos que confundem mediação com terapia, dizendo que, por ser assim, é prerrogativa dos profissionais da Psicologia; advogados a defender que já fazem mediação há muito tempo nos seus escritórios e que os profissionais que não possuem formação jurídica, estarão a retirar aos cidadãos a única forma de garantir direitos, evitar litígios e promover uma consciência de cidadania.

Na nossa perspectiva, nem uns, nem outros estão correctos. A mediação é terapêutica na medida em que aumenta a probabilidade de as pessoas elaborarem os seus conflitos de uma maneira mais satisfatória. O terapêutico aqui é consequência, e não objetivo. A psicoterapia trabalha sobretudo com o aspecto simbólico enquanto que a mediação cinge-se aos aspectos reais das situações experimentadas. Relativamente aos advogados, o que fazem é conciliação, ou tentativa de, e não mediação.

Por outro lado, muitos são os que optam por realizar esta formação, mesmo não tendo como objectivos a sua real prática, tendo apenas como intenção aprender as características que podem utilizar nos seus trabalhos, vidas pessoais.

Para melhor visualizar esta necessidade, achámos interessante apresentar a forma como Lang & Tailor (2000) descrevem e analisam os estadios de desenvolvimento profissional dos indivíduos aspirantes a mediadores, antes e após a formação:

Os primeiros são aqueles que ainda não observaram ou participaram numa mediação, que não têm nenhum artigo ou livro sobre mediação e que terão muito pouco ou nenhum conhecimento acerca da prática. Sem formação, sem noção acerca do que necessitam de aprender e sem certezas sobre onde poderão obter as habilidades e o conhecimento ou de como estes podem ser aplicados. Têm a “mente de principiante” – aberta, despreziosa, disponível, sem saber o que esperar, à procura de informação.

Os segundos, têm um conhecimento em construção acerca de alguns princípios e características da mediação. Completaram um programa de formação básico em mediação, participaram em role-plays e estudos de casos e como resultado terão desenvolvido um “senso” acerca de como a mediação se processa. Endereçaram muitas questões acerca da prática e compreendem que o conhecimento que adquiriram é meramente uma pequena parte acerca do que terão que aprender sobre mediação. Têm habilidades limitadas, muito embora tenham uma sensação pelo processo e pela função do mediador. Têm falta de experiência em interagir, em colocar os seus conhecimentos e habilidades em prática.

Com a supervisão e “condução” de mediadores mais experientes, aprendem a aplicar os conhecimentos e habilidades ganhos na formação. Procuram formação adicional de modo a alargar o seu repertório de habilidades. Ganham um sentido acerca do que a prática requer, do seu potencial e dos seus requisitos necessários.

Através desta análise e com base no que já se apresentou e reflectiu até aqui, parece-nos claro que:

a) antes de qualquer prática de mediação de conflitos, bem como de uma qualquer sua especialização, é necessário realizar uma formação básica.

Neste contexto, Folberg & Taylor (1992) referem que existe muito espaço para uma diversidade de enfoques de capacitação, de tal maneira que quem quiser obter formação em mediação pode ter uma opção de recursos e programas. No entanto, ao examinar o que é adequado em instrução e capacitação dentro da mediação, os autores acrescentam que devem incluir-se, pelo menos, cinco temas ao nível do seu conteúdo educativo:

- 1) A compreensão do conflito
- 2) O procedimento e as considerações da mediação
- 3) As habilidades de mediação
- 4) Conhecimentos significativos
- 5) Ética da mediação e normas de prática

Também para Babbitt (1997), a formação em mediação de conflitos, na sua abordagem educacional, deverá ter como objectivo ajudar os indivíduos a desenvolver e a aplicar habilidades, com programas que contemplem formas de aprendizagem interactiva, como estudo de casos, simulações e debates, reforçando a natureza interactiva dos assuntos a serem ensinados, e oferecendo aos formandos experiências concretas de processo de resolução.

Estas contribuições educacionais, oriundas do conteúdo do programa e do seu formato, irão variar de acordo com as necessidades dos participantes e da formação do formador. Ainda segundo a autora, as formas típicas de conteúdo incluem modelos teóricos de dinâmicas de conflito, habilidades na comunicação e na negociação, com os programas geralmente a favorecer um formato de formação baseado na prática, quer seja através da transmissão de um conjunto de habilidades básicas e já estabelecidas, quer estimulando o desenvolvimento das próprias necessidades e habilidades dos formandos.

Perspectiva semelhante tem Braga Neto (2004), ao referir que a formação deverá basear-se num modelo dinâmico que não se restrinja a padrões específicos, mas àqueles que retiram de todos eles e os aplicam de forma bastante eficaz e adaptado às necessidades dos utilizadores, objectivo principal do procedimento, priorizando o respeito à individualidade de cada participante.

Relativamente ao papel dos formadores e voltando a Babbitt (1997), estes têm aqui uma função importante de relacionar os materiais com as experiências dos próprios formandos. Desta forma, reforça-se a relevância do material e aumenta a utilidade e a retenção do material, por parte dos formandos. Os programas deverão estar estruturados de forma a que os formandos possa aprender uns com os outros (uns dos outros).

Por outro lado, deverá ser dada uma atenção especial, por parte dos mediadores, no que diz respeito à sua prática, às questões étnicas. A formação é uma forma de intervenção e deste modo deverá seguir o princípio básico de não ferir. Os formadores deverão estar cientes do potencial das variáveis culturais nos seus métodos e materiais (Babbitt, 1997).

b) uma vez terminada esta formação, não se está pronto para mediar. Aprenderam-se as habilidades (conhecimento profissional), mas não se tem a fluência delas (Lovenheim, 2002). Os mediadores necessitam de aprender e utilizar os princípios e de praticar a prática reflexiva e o processo interactivo (Michael & Taylor, 2000).

Concepção idêntica tem Schaffer (2004), ao acrescentar que a teoria informa a prática e a competência teórica fornece uma sensação de liberdade para praticar de forma criativa. Para além disso é igualmente importante ser se «praticante reflexivo», ou seja, pensar sobre o que se faz e porquê, por forma a melhorar a prática da actividade, ajudando a que não se repitam os mesmos erros.

Por vezes, as pessoas que oferecem a mediação como maneira de solucionar os conflitos de outras pessoas, acabam projectando os próprios conflitos (Camp, 2003). Neste sentido, o autor defende a importância da transformação das pessoas que praticam a mediação como uma questão necessária para não se deixar “influir” por considerações de género, sentimentos de culpa, preferências raciais ou de identificação com uma ou outra parte. Esta transformação, vista como uma alteração ou um apuramento na consciência e no carácter de seres humanos individuais (Bush & Folger, 1994), deverá surgir, segundo Folberg & Taylor (1992), através de uma combinação de entendimento, observação, prática e supervisão.

Também Schaffer (2004), afirma ser necessária uma boa formação para aprender o processo da mediação e para dar a tal revalorização de Bush & Folger (1994) às pessoas, de modo a usarem a mediação para resolverem as suas disputas. Assim, são necessários anos de experiência para se tornar um mediador competente. Daí que seja igualmente importante uma boa supervisão para fazer reflectir outra vez, sobre o que se faz. Estes são os tijolos na estrutura, apoiados pelos princípios e ética da mediação, fundações de uma boa prática.

Receber formação é o começo, não o término do processo. Ela prossegue ao longo de uma vida, através das mediações que o mediador realiza, em diferentes temas, como das discussões e partilhas regulares com outros mediadores

Como nos tráz Schaffer (2004), os seres humanos são complexos. O mediador trabalha com pessoas, que merecem ter um mediador treinado de forma própria, que saiba de diferentes modelos e práticas de mediação, que tenha reflectido sobre as suas respostas ao conflito. Que esteja consciente dos seus preconceitos pessoais, que tenha reflectido sobre questões como a cultura, e diversidade, que esteja seguro acerca do que faz, apesar de uma boa supervisão.

Concluindo, ser mediador no sentido estrito pede uma verdadeira formação, uma formação contínua: um verdadeiro mediador não pára, no decorrer da sua vida, de afinar a sua arte, como um escritor ou um pintor. Pode e deve reforçar os seus conhecimentos com leituras e discussões permanentes e aprender com a própria experiência de mediação.

Esta formação deverá servir como contexto ideal para se passar pelo que Six (2001) diz ser necessário para se tornar mediador, ou seja, por uma verificação profunda das capacidades. Se não vejamos, estamos perante um número de homens e mulheres experientes e maduros, isto é, um grupo de estatura humana, que vai durante um tempo suficientemente longo e espaçado se confrontar, ser mediação uns para os outros, fazer uns pelos outros, o aprendizado da mediação.

Temos assim cidadãos de idade, profissão e mentalidade muito diversificadas, a conviver conjuntamente e a trabalhar de maneira interactiva através das suas próprias diferenças. No contacto dessas personalidades diferentes, cada um descobrirá a sua própria vocação e o seu próprio perfil de mediador.

O melhor conhecimento de si passa pelo dos outros. A aprendizagem da mediação deve ser “uma ardente e recíproca interrogação” (Marcel cit. por Six, 2001), entre cidadãos que querem tornar-se mediadores. É precisamente a maneira de estar em relação com o outro numa mediação que é particularmente trabalhada nesse eixo.

Apresentação do Estudo

Muitas são as dúvidas e questões em aberto referentes à identidade do profissional que conduz uma mediação de conflitos, relativamente à forma de reconhecimento da sua actividade. No entanto, e no que diz respeito à necessidade e, principalmente, à importância da formação a que este deve estar sujeito, as vozes levantam-se para dizer que é fundamental, para se ser um mediador de conflitos.

E facilmente se encontram argumentos para sustentar esta necessidade; se pensarmos que o principal instrumento da mediação é a modificação do padrão de comunicação entre os disputantes e se segundo estudos realizados no âmbito da mudança transformativa nos sistemas humanos, só conseguimos atrair os outros a mudar, quando mudamos, nós próprios primeiro (Quinn, Spreitzer, & Brown, 2000); e se é precisamente a função do mediador fomentar a desordem, ser um agitador, chamando e provocando uma real mudança (Six, 2001) é portanto, imperativo, que também ele já tenha conseguido acolher a sua desordem, que a tenha integrado ou mesmo transformado, objectivo último para a verdadeira resolução de um conflito.

Por outras palavras, e como nos traz Camp (2003), contribuir para modificar a percepção de nós próprios, pode significar começar a mudar o curso dos acontecimentos; logo, transformar as nossas percepções, atitudes e comportamentos pode influir de forma significativa na transformação de situações de conflito cujas soluções viáveis não conseguimos ver.

Ou seja, se nós, profissionais da mediação, estamos realmente convencidos de que conversar, cooperar e contribuir é possível, devemos começar por nós mesmos, mudando a nossa visão de mundo, o nosso modelo de comunicação, o nosso paradigma para só depois ajudarmos os nossos clientes a mudarem os seus, numa verdadeira cultura de paz.

Segundo pesquisas realizadas por Saulo & Wagener (2000), sobre a formação em mediação e gestão de conflitos, os autores começam por afirmar que as habilidades necessárias para gerir o conflito podem ser aprendidas. Acrescentam ainda que os adultos aprendem melhor quando nesse contexto de aprendizagem residem questões relevantes e quando estas estão ligadas activamente no processo de aprendizagem, ou seja, quando esse contexto está ligado a necessidades pessoais.

Uma base conceptual para esta investigação foi a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957), onde ele sugere que as pessoas estão motivadas para mudar o seu estilo de gerir o conflito quando se encontram perante nova informação, quando existe uma mudança no ambiente, ou quando as percepções de um acontecimento são modificadas. Contudo, a tolerância de um indivíduo para a dissonância varia de acordo com a importância das questões e o número de elementos positivos ou negativos.

Para além disso, Deutsch (2000) vem igualmente sugerir que o resultado de qualquer conflito é influenciado pelo tipo e o número de questões, motivos, objectivos e valores dos participantes; princípios e precedentes; custos emocionais e financeiros; imagem do inimigo e perda de face; investimento numa posição e tempo.

É portanto vital que consigamos encontrar uma consonância cognitiva entre o que aprendemos (a informação que recebemos) e o que apreendemos. Para isso, temos de ter interiorizada e assimilada a informação, passando a fazer parte de nós, espelhada na nossa forma de comunicar, para que, verdadeiramente, a mensagem seja transmitida aos mediados.

No seu estudo sobre as contribuições da formação para a resolução de conflitos internacionais, Babbitt (1997) vem afirmar que um programa de formação de resolução de conflitos pode afectar a forma como os próprios vêm o conflito, preparando-os para que transformem os seus relacionamentos em conflito, capacitando-os para desenvolver acções construtivas em situações dessa natureza.

Daqui se retira que, e como nos trouxeram Folberg & Taylor (1992), a formação em mediação deva ser, primordialmente, a formação do mediador; no sentido de ser um espaço privilegiado para transformar o seu olhar, a sua maneira de conceber a sua relação com o outro, ou seja, da sua transformação pessoal necessária.

É portanto ponto acente, e após a revisão da leitura, que a capacitação de um mediador não está somente nos conhecimentos científicos mas principalmente no desenvolvimento de características, de aptidões e qualidades pessoais, o que leva Lisa Parkinson (1997) a afirmar, que para se ser mediador, é necessária uma capacidade para se transformar e desenvolver como tal, para além das necessárias alterações, fundamentais, nas suas abordagens e estilos pessoais.

Depreendemos que a função da formação aponta a desenvolver a qualidade do interessado em ser mediador, de estar aberto a modificações, a questionamentos, para desde essa abertura poder exercer sua função de auxiliar das transformações dos outros.

Neste sentido, e com vista a analisar esta transformação do profissional para poder ser mediador, é objectivo principal desta investigação, estudar como a formação em mediação de conflitos modifica o estilo de comunicação utilizado pelos indivíduos, na gestão de situações de conflito, especificamente ao nível da confrontação cara-a-cara com o outro, da exposição do próprio, da expressão de emoções, do seu conforto em tornar o seu comportamento privado em público e finalmente, da abordagem (aproximação ou retirada) ao conflito.

Para esse efeito, e à semelhança do que foi realizado por Lang & Taylor (2000) e por Saulo & Wagener (2000), é nossa intenção proceder à análise dos dois estádios de desenvolvimento profissional dos indivíduos aspirantes a mediadores, o antes e o após a formação teórico-prática em mediação de conflitos, onde se espera observar uma mudança ao nível dos estilos de abordagem a assumir, perante uma situação de conflito.

Por outro lado, e em analogia com os resultados do estudo elaborado por Picard (2004), onde se verificou que aos padrões das compreensões da mediação estariam ligados factores contextuais, neste caso, género, formação académica, sector em disputa onde os mediadores trabalham e o tempo em que são mediadores, é objectivo secundário da presente investigação verificar se na análise das compreensões resultantes do nosso estudo possam existir diferenciadores como género, idade ou formação profissional.

Este último factor tem para nós especial interesse, visto grande parte dos interessados pela mediação terem formação de base em Direito, ou seja, “formatados” para a litigância.

No entanto, e relativamente a estes factores, gostaríamos de deixar a ressalva que, a existirem diferenças, não serão considerados como parâmetros válidos para generalizar. Tomaremos-las apenas como referências que não devem apagar o processo individual que é sempre altamente pessoal e situacional, um produto do momento e das pessoas em si.

Será igualmente tido em consideração o contexto social em que os indivíduos se encontram a realizar a formação, na procura de paradigmas comuns entre os diferentes locais em que esta estará a decorrer mas, mais uma vez, não procurando normas gerais, mas sim referências, no encaço da adequação da formação às pessoas e às necessidades inerentes a cada região.

Aqui supomos que, embora fora do âmbito desta investigação, essa transformação só será completada, embora nunca acabada, através de uma combinação de entendimento, observação, prática e supervisão, adquirida durante os estágios e no exercício da actividade, de forma a que esta mudança se vá interiorizando, de forma consistente, tornando-se numa verdadeira necessidade pessoal.

MÉTODO

Amostra

A amostra que dá corpo à presente investigação foi recolhida de entre a quase⁵ totalidade dos indivíduos inscritos e que participaram voluntariamente num curso teórico-prático de formação em mediação de conflitos ministrado pela Associação de Mediadores de Conflito (AMC), em parceria com o Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil (IMAB).

A Associação de Mediadores de Conflitos (AMC) é uma associação privada, sem fins lucrativos, constituída em 16 de Setembro de 2002, e na sua génese estiveram os Mediadores de Conflitos que prestam serviço junto dos Julgados de Paz.

O Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil é uma entidade civil sem fins lucrativos criada em 1994, com o fim de promover a pesquisa, a divulgação e o desenvolvimento técnico e científico destes modernos métodos não adversariais de resolução de conflitos

A amostra é assim constituída por 82 sujeitos de ambos os sexos, dos quais 19 participaram em Coimbra, 28 no Porto, 23 em Faro e 12 em Lisboa. Os sujeitos tinham idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos e possuíam uma licenciatura. Para uma melhor caracterização, consultar a apresentação de resultados - caracterização sociográfica (análise descritiva).

⁵ Um número reduzido de indivíduos não fez parte da amostra por motivos de atraso ou ausência na primeira sessão de formação.

Instrumento

Foi administrado a todos os elementos intervenientes neste estudo, um instrumento de avaliação do estilo de comunicação em situações de conflito interpessoal, o Inventário de Gestão de Conflitos, no qual se incluíram questões de informação social e profissional.

Caracterização Sociográfica

Um primeiro nível de consulta prende-se com a identificação do local da formação em que o inventário foi distribuído (Coimbra, Porto, Faro e Lisboa), possibilitando, deste modo, a comparação dos dados entre os diferentes contextos.

As questões sociais dos inquiridos foram incluídas de forma a permitir uma breve caracterização social e profissional dos participantes destas acções de formação, possíveis profissionais na área. Tiveram-se em conta as seguintes variáveis: sexo, idade e profissão; esta última tinha como objectivo perceber qual a formação académica dos sujeitos.

Inventário de Gestão de Conflitos

Este instrumento consiste numa versão traduzida do *Conflict Communication Scale* de Susan Goldstein (1999) (Anexo A).

Um dos principais objectivos na construção desta medida foi o de fornecer um método pelo qual a informação sobre as diferenças no estilo de comunicação num conflito pudesse ser um reflexo do processo de desenvolvimento de intervenções relacionadas com o conflito.

Era preocupação da autora que este instrumento, para além de avaliar as respostas dos disputantes, no manuseamento do conflito, que fornecesse dados que examinassem um ajuste entre a abordagem dos clientes e a abordagem da intervenção a ser utilizada com eles bem como a do profissional que a utiliza, em situações da intervenção de um terceiro na resolução de conflitos.

Esta última aplicação ganha importância com o crescimento da mediação e com o crescente alcance das intervenções relativas ao conflito na diversidade da população dos clientes, o que despertou, na autora, uma particular preocupação com a adequação à diversidade cultural da mediação a este respeito.

Segundo a autora, esta diversidade cultural das respostas ao conflito não era avaliada nas medidas existentes de estilos de gestão do conflito, limitadas em termos da sua relevância para o processo de mediação, permitindo-nos examinar a compatibilidade dos valores individuais ou do grupo com os princípios da mediação (o grau no qual um modo favorece a resolução do problema em detrimento de outro), mas com pouca utilidade para nos informar sobre a variabilidade no processo que cada um pode utilizar no encaixe da resolução do conflito.

Assim, o instrumento desenvolvido por Susan Goldstein (1999) constitui uma escala de avaliação da variabilidade na abordagem a situações de conflito: a) relevante para as intervenções relacionadas com o conflito, como a mediação, b) ampla o suficiente por forma a aceder tanto as diferenças culturais como individuais no estilo de comunicação no conflito, e (c) fiel, válida e minimamente sensível a uma tendência de conveniência social.

Dimensões da Comunicação em Conflito: as Sub Escalas

Dois factores estiveram envolvidos na determinação do conteúdo das sub-escalas. Primeiro, as sub-escalas foram desenhadas para representar os componentes essenciais do processo de mediação tipicamente utilizado pelos serviços de mediação da América do Norte. Mais, as sub-escalas derivaram da literatura na variabilidade dos estilos de abordagem do conflito.

As sub-escalas resultantes incluem a confrontação, o comportamento público/privado, a expressão emocional, a abordagem (aproximação vs. evitamento) do conflito e a exposição do próprio.

A Confrontação, segundo a autora, é um componente principal da maioria dos serviços de mediação norte americanos, no qual o ênfase tende a estar nas sessões cara a cara nas quais as partes lidam com o outro directamente.

A Expressão emocional, segundo a autora, refere-se ao grau no qual os indivíduos se sentem confortáveis com a expressão da emoção. Muitas abordagens ao conflito encorajam a expressão de emoções por parte dos participantes, sendo até tema central nas estratégias de mediação transformativa.

O Comportamento público/privado, segundo a autora, diz respeito ao grau sobre o qual as pessoas se sentem confortáveis a tornar o comportamento privado em público; visto que na mediação, certas acções que possam estar mais confinadas, tipicamente, a contextos privados ou familiares são trazidas para a mesa ou discutidas, na presença do profissional (intruso/estranho). Varia segundo os indivíduos e os grupos culturais.

A Abordagem (aproximação/evitamento) ao conflito, segundo a autora, está relacionada com o certo grau de tolerância que é necessário de forma a se participar em intervenções relacionadas com o conflito. Pessoas que evitem o conflito terão uma maior dificuldade em situações de mediação onde o focus está em tornar os conflitos interpessoais mais explicitos.

A Exposição do próprio (ou revelação). Segundo a autora, a mediação geralmente envolve um alto grau de exposição por parte dos clientes, no que diz respeito à natureza do conflito, ao seu papel na situação, o que foi conhecido no passado, e as suas necessidades e desejos (interesses) para o futuro, relativamente aos assuntos em conflito. Esta exposição é importante porque ao partilhar informação em comum, incluindo detalhes sobre o que se conhece, as atitudes e comportamentos sobre cada um dos participantes, sem se sentirem ameaçados ou na defensiva, é porque se tem um vasto potencial de capacidade para resolver conflitos.

Construção da Escala e Procedimentos de Validação

A abordagem tentou combinar características de abordagens analíticas e empíricas numa sequência lógica e inclui uma avaliação das escalas resultantes em termos de qualidades psicométricas.

Esta abordagem está baseada em quatro princípios: a) a importância da teoria; b) a necessidade de suprimir a variância do estilo de resposta, como a que diz respeito às influências da conveniência social; c) o equilíbrio entre a escala de homogeneidade com a generalização; e e) a avaliação da validade convergente e de discriminação.

Desenvolvimento dos Itens

Para início do estudo, a autora seleccionou um total de 159 itens. De modo a facilitar as aplicações numa diversidade cultural, foi feito um esforço para aumentar facilidade da tradução destes itens.

O conjunto dos itens, agrupados em sub-escalas, foi submetido a um painel de 10 pessoas com experiência na área do conflito de modo a proporcionarem um feedback que, originou a adição de 9 itens e a revisão de outros 12, formando uma escala de 168 itens. As análises dos dados recolhidos através de um estudo piloto e de um estudo da «sucessão de intervalos», produziram uma revisão da escala com um conjunto de 150 itens.

Estudo da Validade

O questionário administrado era constituído por itens demográficos, pela escala de 150 itens e por um dos seguintes instrumentos: Marlowe-Crone Social Desirability Scale; Conflict Resolution Inventory; Self-Disclosure Scale e Personality Research Form (PRF) Endurance Scale. Baseado nesta análise, a escala foi reduzida para uma forma de 75 itens sub dividida em 5 escalas de 15 itens cada.

Este estudo da validade envolveu o recurso a: a) escala de fidelidade, b) fidelidade de teste/reteste, c) conveniência social, d) validade da convergência e da “discriminação” e e) discriminação entre grupos contrastantes.

- a) Os coeficientes de fidelidade foram aceitáveis com a revisão dos 75 itens, tendo-se obtido, através do uso do Coeficiente Alfa de Cronbach, coeficientes de .82, .87, .88, .86 e .85 para as sub-escalas de confrontação, o comportamento público/privado, a expressão emocional, a (aproxim. vs. evitam.) do conflito e a exposição do próprio, respectivamente.
- b) Para a medida de 75 itens, as correlações de teste/reteste foram de .90, .90, .82, .95 e .81 para as sub-escalas de confrontação, o comportamento público/privado, a expressão emocional, a abordagem (aproxim. vs. evitam.) ao conflito e a exposição do próprio, respectivamente, todas significantes para $p < .001$.
- c) As correlações entre os 75 itens e a Marlowe-Crowne Social Desirability Scale revelou-nos que os resultados não eram significantes para as cinco sub-escalas, o que significa que existe uma influência mínima de conveniência social.
- d) De uma forma geral demonstrou validade de convergência e sensibilidade para diferenças culturais.
- e) Em quatro das cinco escalas encontrou-se haver validade de concorrência neste estudo.

Com o propósito de confirmar a estrutura das cinco sub-escalas, a autora submeteu este instrumento a uma análise factorial. Os resultados obtidos, de uma forma geral, confirmaram a estrutura das sub-escalas do instrumento. Em suma, os níveis de confiança e a validade desta medida foram assegurados através das referidas análises.

O instrumento utilizado na presente investigação é, então, constituído por 75 itens e foi desenhado para analisar os diferentes estilos e sentimentos que os indivíduos têm quando gerem um conflito. Contém 5 sub-escalas (15 questões em cada) que exploram, dentro do contexto do conflito, os seguintes parâmetros:

- 1) Confrontação;
- 2) Expressão de emoções;
- 3) Comportamento público/privado;
- 4) Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito;
- 5) Exposição do próprio

Esta escala pode também ser aplicada como uma medida de pré-teste e pós-teste, o que permite comparar se, e como, os estilos de gestão de conflitos alteram ao longo do tempo.

Os participantes são solicitados a avaliar o grau para o qual as afirmações reflectem as suas abordagens numa resolução de conflitos, através de uma escala de 1 (discordo) a 7 (concordo).

Para controlar a inclinação da resposta, os itens para cada sub-escala foram divididos: para metade das questões a classificação de “1” reflecte a pontuação mais alta na sub-escala, enquanto que para a outra metade a pontuação mais alta está associada à classificação de “7”. Deste modo, quando se analisa os dados do questionário, em metade das questões (38), a resposta de classificação para cada sub-escala deverá ser invertida para que todos as pontuações acabem por seguir na mesma direcção (i.e., de modo a que a classificação de ‘7’ tenha um significado paralelo para todas as questões das sub-escalas).

As questões cujas classificações deverão ser invertidas, estão assinaladas com um *, para cada sub-escala:

Confrontação: 1, 8*, 12*, 20, 22, 25*, 29*, 31*, 38*, 43*, 48, 53, 57*, 61, 67*

Público/privado: 2*, 11*, 16, 21, 24, 26*, 30*, 35*, 45, 49, 51*, 59, 63, 70, 74

Expressão de emoções: 5*, 9*, 14*, 19*, 27*, 37*, 42*, 47, 50*, 54, 58, 62, 64, 68, 72

Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito: 4*, 6*, 15*, 18, 23*, 33, 40, 46, 52, 55, 66, 69, 71, 73*, 75*

Exposição do próprio: 3*, 7*, 10*, 13*, 17*, 28*, 32*, 34, 36, 39, 41, 44, 56*, 60, 65*

Esta inversão é efectuada antes de se proceder ao cálculo da pontuação total da escala, que é obtida pela soma dos valores atribuídos nos itens.

A instrução fornecida para o preenchimento da escala era: «indique, por favor, o quanto concorda com cada uma das seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala».

A escala utilizada neste trabalho é uma versão traduzida, a que se deu o nome de Inventário de Gestão de Conflitos. Esta tradução foi efectuada pelos investigadores do presente estudo, através de uma metodologia a ser apresentada, no *procedimento*.

Procedimento

Tradução do Instrumento a Aplicar

Tendo como base a versão original da escala de comunicação no conflito (Conflict Communication Scale) construída por Susan Goldstein (1999), realizámos, num primeiro momento, a sua tradução para a língua portuguesa. Esta tradução obedeceu à seguinte metodologia, à semelhança do método utilizado por Page, Paixão & Oliveira (1998):

1. Um especialista português da língua inglesa, independente ao trabalho, procedeu à tradução da escala para português;
2. De seguida, um outro especialista, também independente, procedeu à retroversão para inglês da versão portuguesa antes obtida;
3. A versão de língua inglesa assim obtida foi comparada com a original tendo sido destacados todos os aspectos discordantes.
4. Estes aspectos discordantes, entre as duas versões, foram por fim discutidos entre o grupo de investigadores e os referidos especialistas, até se alcançar um consenso.

Aplicação do Instrumento

A distribuição do inventário apresentava alguma complexidade, tendo em conta que deveria ser entregue no início e no final da acção de formação, aspecto fundamental para sustentabilidade dos dados a recolher.

Por forma a testar o instrumento e a definir a sua aplicação, realizou-se uma aplicação-piloto do instrumento; foi possível recolher cinco inventários, tendo sido abrangidos diferentes situações alvo: uma pessoa responsável pela coordenação científica/formador da acção de formação, duas pessoas com formação em mediação de conflitos e duas pessoas sem qualquer formação na referida área.

Esta primeira abordagem foi fundamental para perceber a adequabilidade do inventário e da sua aplicação.

A aplicação do instrumento decorreu de 12 a 31 de Janeiro de 2004 em Coimbra; de 2 a 28 de Fevereiro de 2004 no Porto; de 24 de Setembro a 21 de Outubro de 2004 em Faro e de 15 de Março a 12 de Maio de 2005 em Lisboa, sempre em horário pós laboral.

Solicitou-se aos participantes que preenchessem o inventário de gestão de conflitos, pela primeira vez, no início da primeira sessão da acção de formação, depois das apresentações e antes de qualquer exposição do conteúdo programático.

Foi explicado de uma forma breve, qual o propósito da investigação bem como o seu objectivo, e que teriam de voltar a preencher o mesmo instrumento, no final da formação.

Relativamente à identificação, foi dito que não era relevante que se identificassem com o nome verdadeiro, mas que era necessário que colocassem uma qualquer identificação que correspondesse em ambas as passagens do instrumento, para que fosse possível, aos investigadores, fazer a identificação entre os sujeitos e as suas duas respostas.

Convém explicitar brevemente a estrutura do curso e o plano curricular a que os participantes foram sujeitos durante o período de formação.

Os cursos teórico-práticos em mediação de conflitos têm como objectivo geral proporcionar uma experiência e vivência de mediação e resolução de conflitos, desenvolvendo competências que permitam detectar, prevenir e resolver situações de tensão e/ou conflito no seio das relações interpessoais, em contextos profissional e pessoal.

Como metodologia, dá-se prevalência ao método activo, através de exercícios de mediação (simulações e role play), onde a constituição de grupos de mediadores, mediados, observadores e formadores, permitirá a cada um sentir-se parte significativa na resolução do conflito, levando à criação de contextos que conduzam à identificação do mesmo e à sua transformação.

Recorre-se igualmente ao método expositivo, com apresentações teóricas sobre os temas a abordar no programa, para sedimentação e organização das ideias de base dos formandos; ao método demonstrativo para permitir aos formandos a operacionalização da teoria ou a projecção prática dos conceitos transmitidos pelos formadores; bem como a debates abertos, grupos de trabalho, visionamento e análise de vídeos, apreciação de casos e apresentação de trabalho final.

O conteúdo programático é o seguinte:

Módulo I — Aspectos sociológicos. Aspectos psicológicos das pessoas envolvidas em conflitos. Objectivo: Levar à reflexão sobre a realidade psicossocial e os determinismos culturais. Partir do conceito de humanização do tratamento do conflito, apresentando as bases de equilíbrio e de satisfação como reguladoras dos inter-relacionamentos humanos.

Módulo II — O conflito. Objectivo: Proporcionar conhecimentos na forma como se analisa o conflito em geral, identificando os principais factores que o desencadeiam.

Módulo III — Meios de resolução de conflitos. Objectivo: Possibilitar aos participantes uma visão integrada sobre os meios de realização da Justiça e aqueles que se apresentam como uma forma complementar a esta, como sejam a Arbitragem, a Negociação, a Conciliação e a Mediação. Reconhecimento das ideologias e objectivos de cada um deles segundo os parâmetros da imposição e da cooperação.

Módulo IV — Comunicação. Objectivos: desenvolver os principais aspectos que fazem a comunicação humana, natureza e dificuldades, que permitam criar as bases da função facilitadora dos mediadores e possibilitar a tomada de consciência das principais dificuldades.

Módulo V — Negociação. Objectivos: trabalhar os mais importantes procedimentos desenvolvidos pela escola de Negociação de Harvard para que os participantes possuam as ferramentas a utilizar em situações de impasse.

Módulo VI — Introdução à mediação. Objectivo: Possibilitar aos participantes uma visão acerca da mediação como um meio alternativo de resolução de conflitos entre pessoas, suas vantagens e suas principais características.

Módulo VII — O mediador: ser e saber. Objectivo: Incutir nos participantes o ideal do perfil de mediador, clarificando o seu papel e as suas funções, exercitando os métodos e as técnicas inerentes ao processo de mediação, bem como a própria atitude do mediador enquanto elemento essencial no processo de mediação.

Módulo VIII — Processo de mediação. Objectivo: Identificar e exercitar as diferentes etapas do processo de mediação através de simulações e casos práticos por modo a que os participantes saibam orientar e conduzir o desenrolar das sessões de mediação.

Módulo IX — A mediação nos Julgados de Paz. Objectivo: Fornecer elementos sobre a especificidade dos serviços de mediação a funcionar nos Julgados de Paz.

Módulo X — Campos de aplicação da mediação. Objectivo: Fornecer elementos relativos à importância que a mediação pode ter na prevenção e resolução de tensões em vários campos da sociedade.

Módulo XI — Noções éticas e deontológicas. Objectivo: Proporcionar alguns conhecimentos sobre as normas éticas e deontológicas que regem a actividade de mediador e que são comumente aceites.

Módulo XII – Processo prático de diagnóstico e avaliativo. Objectivo: por meio de simulações e de forma sequencial, todos os participantes se irão exercitando como mediadores, recebendo os comentários sobre a sua especial situação. Através do fazer, dos comentários e da avaliação do orientador, possibilitar ao formando objectivar as suas capacidades e os pontos a serem trabalhados.

Módulo XIII – Prova ou trabalho final. Objectivo: avaliar o nível de aproveitamento do curso e de compreensão dos conceitos transmitidos. Esta prova poderá constar de uma parte escrita e /ou de outra dramatizada, segundo a evolução do grupo e dos temas que se considere conveniente falar.

A carga horária da formação é de 130 horas e dirige-se a pessoas com idade igual ou superior a 25 anos, que possuam uma licenciatura. Para além destes requisitos, estes indivíduos foram ainda sujeitos a avaliação curricular bem como a uma entrevista.

Excepcionalmente, o curso de Coimbra foi leccionado em 2 módulos: 94 horas de formação em Mediação de Conflitos e 36 horas sobre Resolução Extrajudicial de Litígios, leccionadas pelo corpo docente da Pós-Graduação em Processo Civil da Universidade de Coimbra.

Ao finalizar a formação, e no início da última sessão do curso, antes de se reunirem em grupos, para as actividades de avaliação, foi solicitado aos participantes que preenchessem de novo o inventário, lembrando a importância da identificação, que deveria de corresponder com a da primeira passagem.

Recolhidos os instrumentos, agruparam-se os dois inventários por cada sujeito, o preenchido antes e o após a formação, agrafaram-se e procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados, através do programa estatístico *SPSS*.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista uma melhor organização da informação que se passa a apresentar, e visto o instrumento ter sido utilizado como uma medida de pré e pós teste, sempre que nos referirmos a esta distinção será colocado à frente de cada sub-escala a referência «pré» e «pós», quando se referir à sua utilização antes ou depois da formação, respectivamente.

Estudo da Validade do Instrumento

Com o intuito de se examinar a validade do Inventário da Gestão do Conflito, realizou-se uma análise de componentes principais, com rotação varimax, como havia sido realizada por Susan Goldstein (1999), aquando da sua construção.

Dessa análise de componentes principais resultou uma estrutura não inteligível (ver anexo B), como nos demonstra o Quadro 1:

Quadro 1

Comparação de componentes principais obtidos com os da estrutura original

	Itens incluídos	Itens do instrumento original
Confrontação		1, 8, 12, 20, 22, 25, 29, 31, 38, 43, 48, 53, 57, 61, 67
Expressão de Emoções	5, 37, 54, 58, 68	5, 9, 14, 19, 27, 37, 42, 47, 50, 54, 58, 62, 64, 68, 72
Público/Privado	16, 35, 45, 70	2, 11, 16, 21, 24, 26, 30, 35, 45, 49, 51, 59, 63, 70, 74
Abordagem ao Conflito	46, 55	4, 6, 15, 18, 23, 33, 40, 46, 52, 55, 66, 69, 71, 73, 75
Exposição do Próprio	28	3, 7, 10, 13, 17, 28, 32, 34, 36, 39, 41, 44, 56, 60, 65.

Com estes resultados, optámos por assumir a estrutura teórica de Susan Goldstein (1999), com os itens distribuídos pelas seguintes sub-escalas, como descrito pela autora: Confrontação: 1, 8, 12, 20, 22, 25, 29, 31, 38, 43, 48, 53, 57, 61, 67; Expressão de emoções: 5, 9, 14, 19, 27, 37, 42, 47, 50, 54, 58, 62, 64, 68, 72; Público/privado: 2, 11, 16, 21, 24, 26, 30, 35, 45, 49, 51, 59, 63, 70, 74; Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito: 4, 6, 15, 18, 23, 33, 40, 46, 52, 55, 66, 69, 71, 73, 75; e Exposição do próprio: 3, 7, 10, 13, 17, 28, 32, 34, 36, 39, 41, 44, 56, 60, 65.

Para verificar o grau de fidelidade para cada uma destas sub-escalas, com as quais iríamos trabalhar, para ambas as passagens (anexo C), procedeu-se à análise do coeficiente Alpha de Cronbach que, para os momentos pré e pós teste, respectivamente, foi de: .79 e .80 para a sub-escala confrontação; .79 e .80 para a sub-escala expressão de emoções, .82 e .82 para a sub-escala público/privado; .80 e .80 para a sub-escala abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito e .78 e .78 para a sub-escala exposição do próprio.

Aqui obtiveram-se valores bastante satisfatórios, para todas as sub-escalas, o que significa que todas elas possuem um bom coeficiente de consistência interna.

Caracterização Sociográfica (Análise Descritiva) (Anexo D)

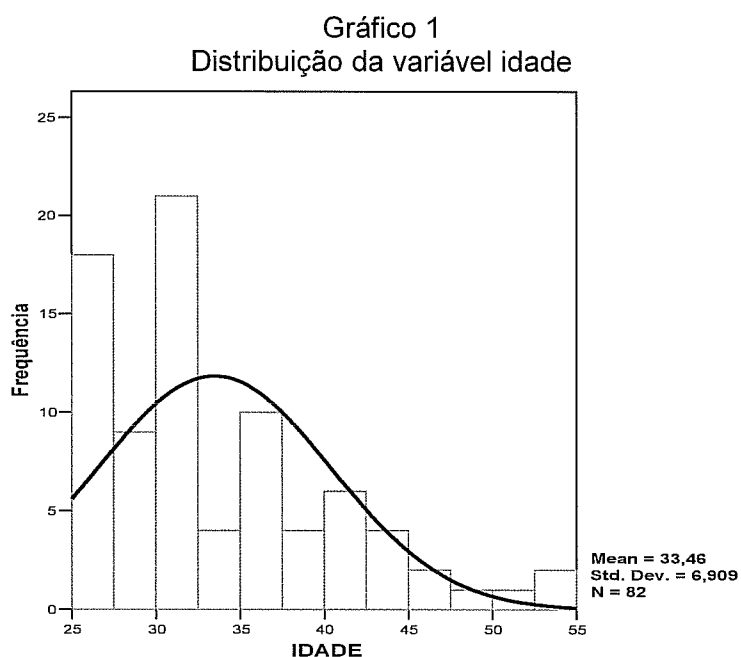
O Quadro 2 apresenta detalhadamente as características sociais da amostra total (N=82), distribuída pelo sexo e pela idade dos sujeitos. Esta última está distribuída, por conveniência, por quatro faixas etárias, assim agrupadas pelo próprio programa estatístico.

Quadro 2
Caracterização das variáveis sexo e idade para a amostra total (n = 82)

Variável	Mulheres			Homens			Total			DP
	n	%	M	n	%	M	n	%	M	
Idade			33.8			31.5			33.5	6.9
25-28	22	88.0		3	12.0		25	30.5		
29-31	11	68.8		5	31.3		16	19.5		
32-37	17	81.0		4	19.0		21	25.6		
38-54	19	95.0		1	5.0		20	24.4		
Total	69	84.1		13	15.9		82	100		

Como se pode verificar no quadro anterior, o sexo feminino encontra-se em grande superioridade na nossa amostra (84.1% contra 15.9% do masculino); ambos os sexos apresentam uma média de idades semelhante, um pouco superior para o género feminino (33.8 contra 31.5 do sexo masculino), sendo a média para o total da amostra de 33.5 anos de idade.

O gráfico seguinte permite-nos visualizar de uma forma mais clara a distribuição das idades pelos sujeitos da amostra:



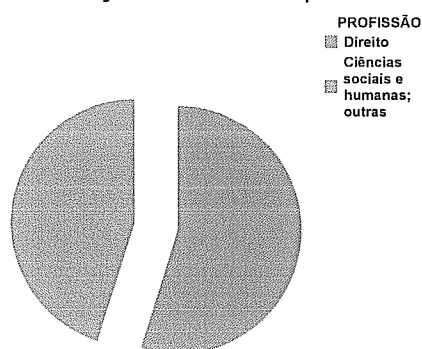
A participação nas acções de formação é constituída maioritariamente por indivíduos entre os 25 e os 35 anos, sendo a média de idades, a partir daí, mais reduzida e a decrescer.

Relativamente à variável profissão, e porque em termos estatísticos o justificava, optámos por agrupar todas as profissões das áreas das ciências sociais e humanas (35.4%) juntamente com outras em termos significativos muito inferiores (9.8%), formando uma única dimensão (45.1%).

Os indivíduos representados nesta dimensão, para além de maioritariamente terem formação em áreas sociais e humanas, contrapõem-se aos da outra dimensão, maioritária em termos percentuais, por não possuírem formação em Direito. Esta distribuição binária e segundo a revisão da leitura, é importante para a presente investigação.

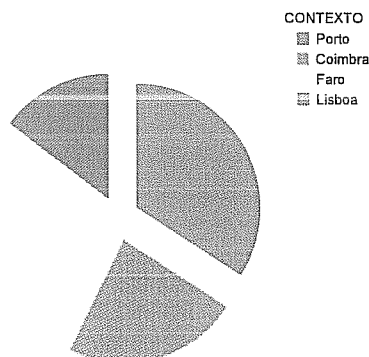
O gráfico 2 é ilustrativo da distribuição dos sujeitos da amostra pelas duas dimensões representativas da variável profissão. Os profissionais da área do Direito estão em maioria (54.9%), quando comparados com o agrupamento das outras áreas (45.1%).

Gráfico 2
Distribuição da variável profissão



Em termos contextuais, os indivíduos encontravam-se destruídos pelas cidades do Porto (34.1%), Faro (28%), Coimbra (23.2%) e Lisboa (14.6%), como se pode constatar pelo gráfico 3.

Gráfico 3
Distribuição da variável Contexto



Estudo da Variabilidade na Abordagem a Situações de Conflito

Através do teste de Kolmogorov-Smirnov, para efectuar o estudo da normalidade, foi possível verificar que os resultados das médias das variáveis dependentes apresentaram uma distribuição normal, para um nível de significância de 0.01, no caso da sub-escala Confrontação-pós ($p=0,041$) e de 0.05 para as restantes (anexo E).

Deste modo, e verificada a condição de que a variável dependente possui distribuição normal, recorreu-se à estatística paramétrica.

Análise Descritiva das Variáveis Dependentes (Sub-Escalas) (anexo F)

Variável Confrontação

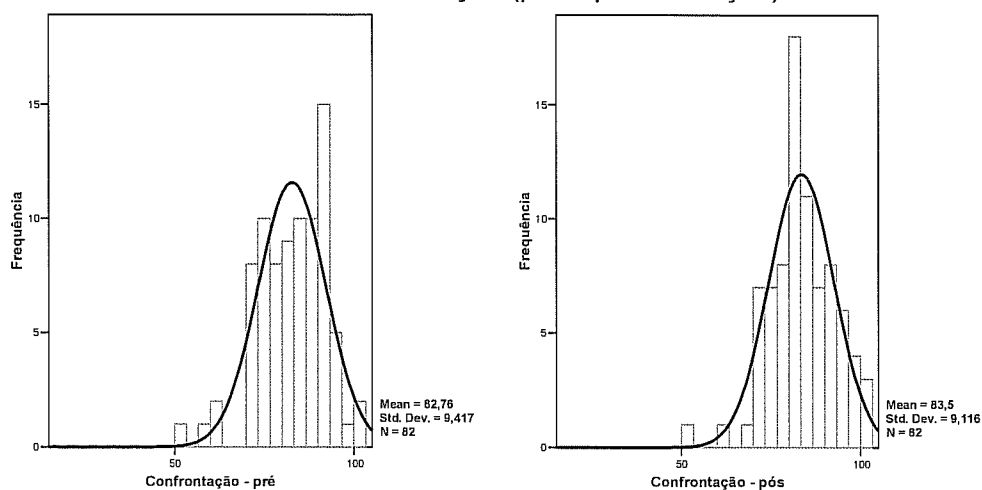
Os indivíduos apresentam níveis bastante elevados relativamente aos sentimentos e às crenças referentes à confrontação, atingindo valores máximos de resposta, muito perto do limite (quadro 3). No entanto, e segundo a análise dos resultados obtidos para cada sub-escala, antes e depois da formação (ver quadro 8 da análise das sub-escalas -pré e pós formação- apresentada a seguir), não se percebem alterações significativas com a frequência na formação.

Quadro 3
Caracterização da variável Confrontação

	Valor mínimo (15)	Valor máximo (105)	Média	Desvio-padrão
Pré	53	101	82.8	9.4
Pós	52	102	83.5	9.1

Através dos gráficos 4 e 5 pode-se constatar de forma mais clara os elevados valores de resposta que esta variável obteve, tanto antes como após a formação, observando-se igualmente uma maior homogeneidade nos valores das segundas respostas (pós).

Gráficos 4 e 5
Variável Confrontação (pré e pós formação)



Variável Expressão de Emoções

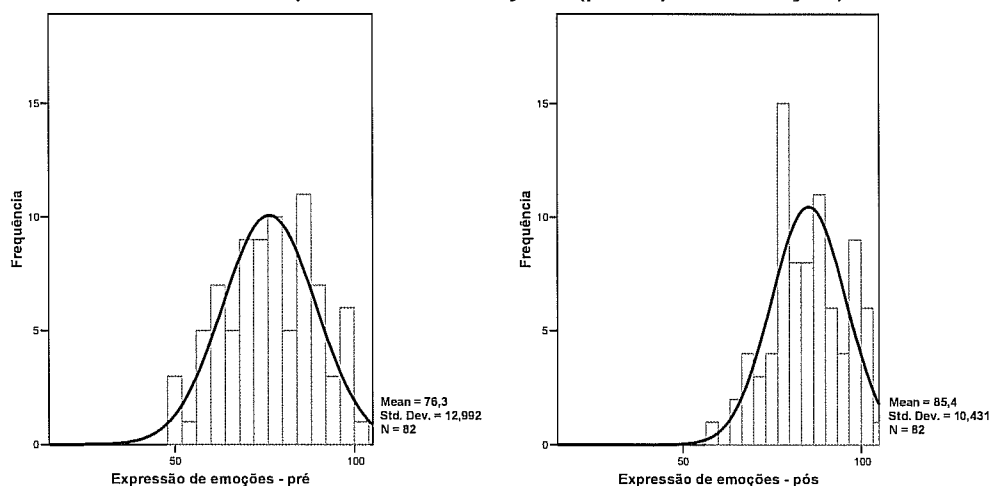
Quanto às emoções, os indivíduos apresentam um elevado nível de conforto relativamente à sua expressão, mesmo antes da formação, no entanto, depois da sua frequência, estes níveis apresentam uma considerável e significativa (ver quadro 8) subida na média de 9.1 de valor, com valores de respostas a atingir o máximo.

Quadro 4
Caracterização da variável Expressão de emoções

	Valor mínimo (15)	Valor máximo (105)	Média	Desvio-padrão
Pré	48	102	76.3	13.0
Pós	57	105	85.4	10.4

Nos gráficos 6 e 7 visualiza-se a crescente média das respostas dos sujeitos após a passagem pela formação, com frequências de resposta muito altas, demonstrando uma maior semelhança no sentido das respostas.

Gráficos 6 e 7
Variável Expressão de emoções (pré e pós formação)



Variável Comportamento Público/Privado

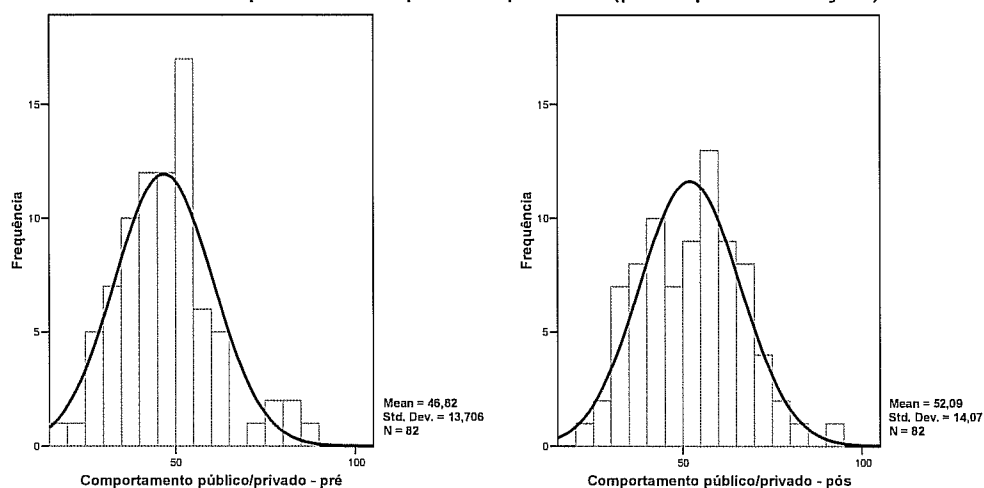
O grau no qual as pessoas sentem-se confortáveis em tornar o comportamento privado em público, começa por ser moderado, sendo o valor mínimo de resposta, muito perto do seu limite. Depois da formação, a média da variável continua a apresentar valores não muito elevados, registando uma subida na média de 5.3 de valor.

Quadro 5
Caracterização da variável Comportamento público/privado

	Valor mínimo (15)	Valor máximo (105)	Média	Desvio-padrão
Pré	19	90	46.8	13.7
Pós	20	91	52.1	14.1

Nos gráficos em baixo expostos são visíveis os baixos valores de resposta atribuídos a esta sub-escala, onde ao contrário das anteriores, quase que chegam a tocar os valores mínimos de resposta, mesmo depois da formação.

Gráficos 8 e 9
Variável Comportamento público/privado (pré e pós formação)



Variável Abordagem (aproximação vs evitamento) ao Conflito

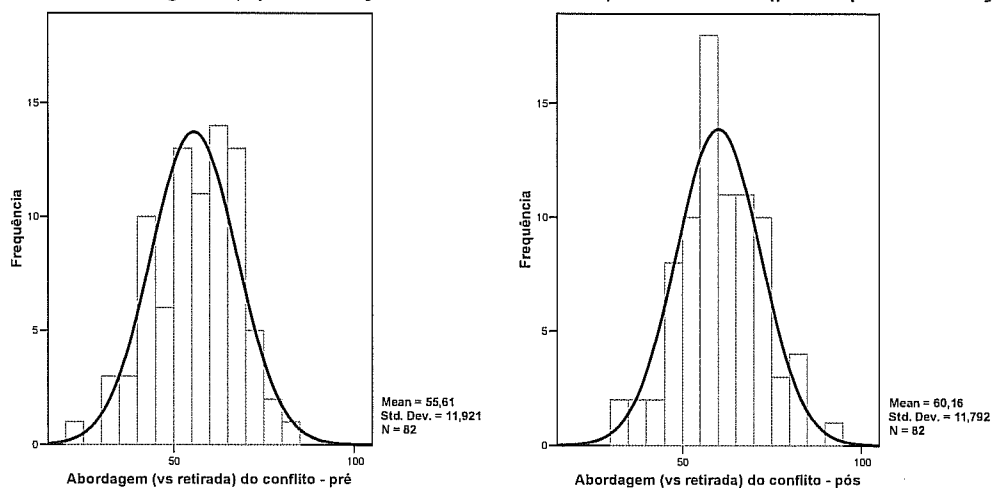
Quanto ao grau de tolerância que é necessário de forma a se participar em intervenções relacionadas com o conflito, pode-se dizer que, para estes indivíduos, não é muito elevado, no entanto, sofre uma subida de 4.6 de valor na média, após a formação. Ainda de referir são os valores mínimos de resposta, que apresentam valores reduzidos.

Quadro 6
Caracterização da variável Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito

	Valor mínimo (15)	Valor máximo (105)	Média	Desvio-padrão
Pré	24	82	55.6	11.9
Pós	31	93	60,2	11.8

Pelos gráficos pode-se observar a moderada média de respostas para esta variável, em ambos os momentos; no entanto é notória a subida dos valores de resposta após a formação, atingindo-se frequências de resposta bastante elevadas, já com valores acima da média, demonstrando uma homogeneidade nas respostas dos sujeitos.

Gráficos 10 e 11
Variável Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito (pré e pós formação)



Variável Exposição do Próprio

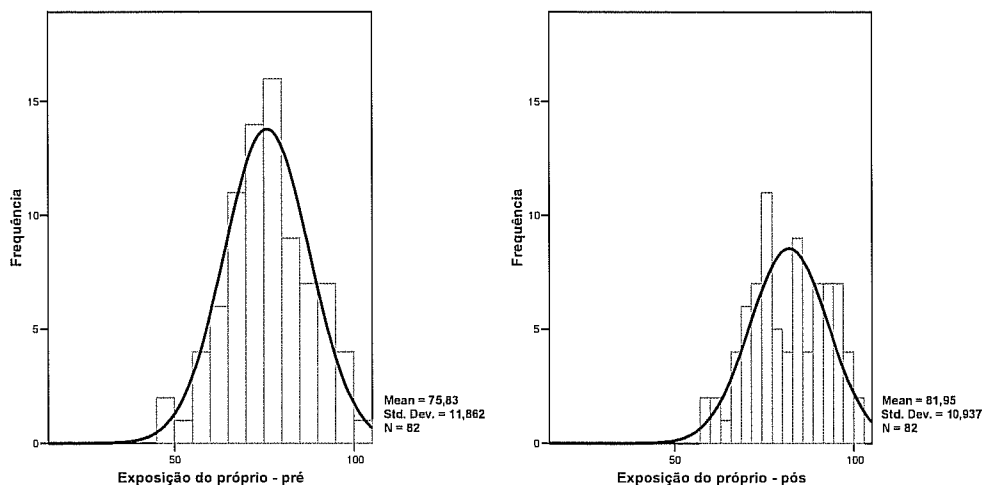
Por último, os indivíduos da amostra revelam possuir um alto nível de conforto com a exposição do seu papel no conflito, tendo este sofrido uma subida no valor da média de 6.2, após a formação. De referir o facto da resposta de valor máximo antes da formação alcançar o limite, não se repetindo no segundo momento (pós).

Quadro 7
Caracterização da variável Exposição do próprio

	Valor mínimo (15)	Valor máximo (105)	Média	Desvio-padrão
Pré	48	105	75.8	11.9
Pós	59	102	82.0	10.9

Esta é a variável onde se denota uma maior dispersão nas respostas dos sujeitos, após a formação, mantendo-se, no entanto, a tendência positiva do crescimento (gráficos 12 e 13).

Gráficos 12 e 13
Variável Exposição do próprio (pré e pós formação)



Em suma, e de acordo com a globalidade das variáveis, pode-se afirmar que a sub-escala onde os indivíduos apresentaram valores, em média, mais elevados foi na da Confrontação, onde se registou a média mais elevada no período antes da formação (valor da média de 82.8).

Seguiram-se-lhe as sub-escalas Expressão de emoções e Exposição do próprio, respectivamente, com valores muito semelhantes, tendo a primeira obtido a média com o valor mais elevado após a formação (valor da média de 85.4).

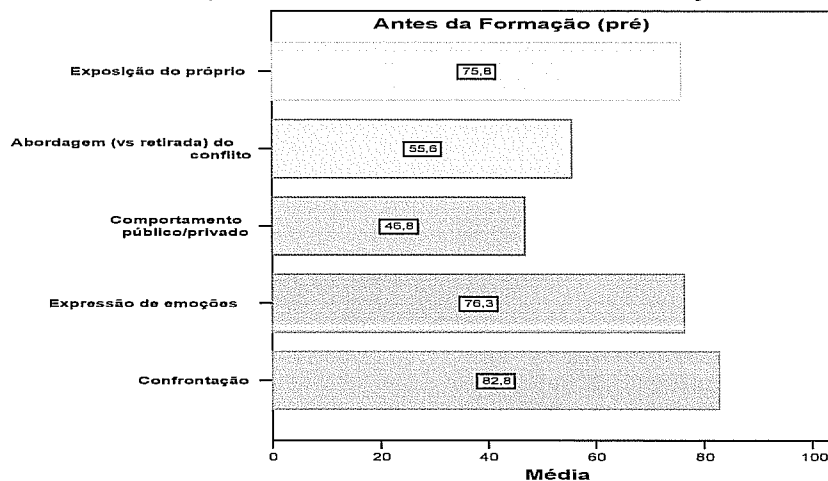
Por último as sub-escalas de Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito e Público/privado, obtiveram os resultados mais reduzidos, respectivamente, com a última a registar os valores das médias mais baixas de todas as sub-escalas (46.8 no pré e 52.1 no pós).

A título de curiosidade, os valores mínimos de resposta ocorreram, tanto no pré como no pós, precisamente na sub-escala do comportamento Público/privado (min=19 e min=20, respectivamente) e os máximos na sub-escala Exposição do próprio no pré e na sub-escala Expressão de emoções no pós, com os valores a atingirem o limite (max=105).

Assim, a título de resumo para cada momento, e através da análise dos resultados para cada sub-escala, pode-se constatar que antes de qualquer contacto com a teoria e/ou a prática da mediação de conflitos, mais de metade dos indivíduos ao abordar uma situação de conflito, não se sente muito confortável com a exposição das suas questões privadas, para além de que, em média, apenas pouco mais de metade deles possui um certo grau de tolerância para participar em intervenções relacionadas com o conflito (ver gráfico 14).

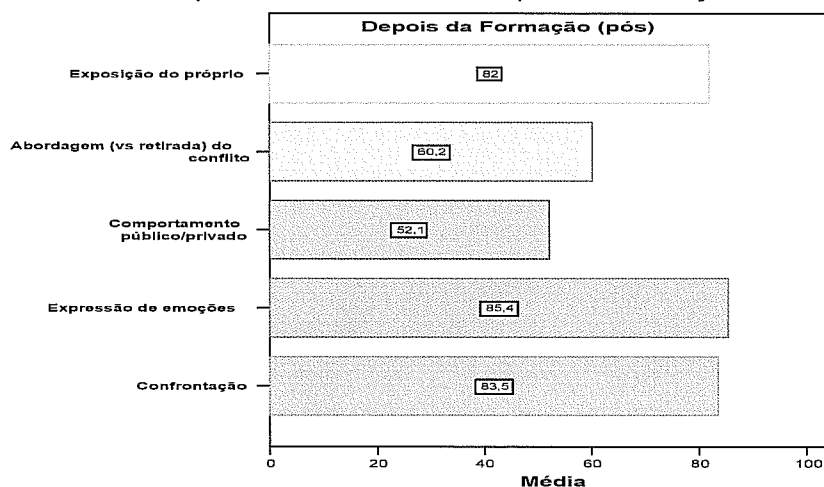
No entanto, quando questionados relativamente às suas crenças e sentimentos acerca da confrontação, do estar cara-a-cara com o outro, os resultados demonstram que na sua grande maioria, este é um factor muito bem aceite por todos. Com um nível inferior mas ainda assim bastante positivo, os sujeitos revelaram estar bastante à vontade perante a revelação deles próprios bem como da expressão dos seus sentimentos e emoções.

Gráfico 14
Resultados para cada sub-escala antes da formação



Já depois da formação, e pelo que se pode ver pelo gráfico 15, a tendência das respostas não sofreu grandes alterações, mantendo-se as sub-escalas do Comportamento público/privado e Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito, como as que apresentam os resultados mais baixos, respectivamente, seguindo-se a Exposição do próprio e, ao contrário da situação anterior (antes da formação) depois do contacto com a teoria e a prática da mediação de conflitos, os indivíduos sentem-se ainda muito mais confortáveis com a Expressão de emoções sendo esta a variável onde se reflectem os valores mais elevados de resposta.

Gráfico 15
Resultados para cada sub-escala depois da formação



Análise das Sub-Escalas Antes e Depois da Formação (Pré e Pós Teste)
(anexo G)

Depois de se ter verificado que se registou uma subida nos valores resultantes das respostas para todas as sub-escalas, após a frequência da formação, e com o objectivo de se verificar a significância destas diferenças, procedeu-se à comparação das várias sub-escalas nos dois momentos de avaliação, através do teste t-Student para amostras emparelhadas, de onde se retiraram os seguintes valores:

Quadro 8
Análise das sub-escalas (pré e pós formação)

	Correlações		Teste amostras emparelhadas			
	<i>Pré e Pós</i>	<i>Correlação</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig</i>
Confrontação		.530	.00	-.750	81	.456
Expressão de emoções		.437	.00	-6.530	81	.000
Público/privado		.517	.00	-3.495	81	.001
Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito		.476	.00	-3.393	81	.001
Exposição do próprio		.534	.00	-5.023	81	.000

Da leitura do quadro anterior, pode-se afirmar que todas as sub-escalas apresentaram uma consistente e significativa subida nos seus valores ($p \leq 0.001$), quando comparadas as respostas obtidas antes e depois da formação, à excepção da sub-escala Confrontação, onde os resultados antes e depois da formação não foram significativos ($p = 0,456$).

Análise das Correlações entre as Sub-Escalas

Ao analisar o grau de independência e o sentido da correlação entre as sub-escalas (*anexo H*), através do coeficiente de correlação de Pearson, verificou-se que, em todas elas, antes da formação e numa maioria, depois da formação, existia uma correlação positiva significativa ($p < 0.05$) moderada (Quadros 9 e 10).

Antes da formação todas as sub-escalas se relacionam umas com as outras, de forma significativa e positiva, ou seja, todas se influenciam no mesmo sentido, mostrando uma dependência entre elas.

A sub-escala Público/privado é a que apresenta um grau de correlação mais fraco com todas as outras sub-escalas, sendo mais forte apenas quando relacionada com a sub-escala Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito.

A correlação mais forte regista-se entre as sub-escalas Expressão de emoções e Exposição do próprio, podendo-se mesmo afirmar que entre elas há uma forte dependência ($r = .80$, para um nível de significância de 0.01).

Quadro 9
Correlação entre as sub-escalas (Pré)

	Confrontação	Expressão de emoções	Público/privado	Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito	Exposição do próprio
Confrontação	1.00	.62**	.24*	.37**	.62**
Expressão de emoções	.62**	1.00	.22*	.32**	.80**
Público/privado	.24*	.22*	1.00	.47**	.25*
Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito	.37**	.32**	.47**	1.00	.44**
Exposição do próprio	.62**	.80**	.25*	.44**	1.00

* $p < .050$

** $p < .010$

Após a formação, a dependência entre as sub-escalas já nem sempre é significativa nem tão forte, mantendo-se, no entanto o sentido positivo. Todas as correlações apresentaram valores inferiores, à excepção da sub-escala Confrontação com a sub-escala Exposição do próprio, onde se registou uma pequena subida. Estas duas sub-escalas, ainda em comum, têm o facto de ambas terem deixado de estar dependentes com a sub-escala Público/privado. Esta última após a formação, mantém-se apenas relacionada com a sub-escala Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito.

De salientar, embora ligeiramente mais fraca, a ainda bastante acentuada relação entre as sub-escalas Expressão de emoções e Exposição do próprio ($r=.77$ para um nível de significância de 0.01).

Quadro 10
Correlação entre as sub-escalas (Pós)

	Confrontação	Expressão de emoções	Público/privado	Abordagem (aproximação vs. evitamen) ao conflito	Exposição do próprio
Confrontação	1.00	.59**	.14	.30**	.65**
Expressão de emoções	.59**	1.00	.12	.18	.77**
Público/privado	.14	.12	1.00	.51**	.18
Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito	.30**	.18	.51**	1.00	.36**
Exposição do próprio	.65**	.77**	.18	.36**	1.00

* $p < .050$

** $p < .010$

Estes resultados permitem-nos afirmar que, de uma forma geral, existe uma dependência entre as sub-escalas utilizadas, tanto no pré-teste como no pós-teste, observando-se, no entanto, uma redução dos valores, alguns perdendo mesmo a significância, do primeiro para o segundo momento.

Análise das Sub-Escalas em Função das Características Sociográficas (anexo I)

Ainda importante para o nosso estudo era averiguar se as variáveis dependentes seriam, de alguma forma, influenciadas por algumas das características sociais e profissionais dos sujeitos, como o género, a idade, a profissão e o contexto onde decorreu a formação.

Da análise em função do género (quadro 11), realizada através do teste t-Student para amostras independentes, apenas se verificaram diferenças significativas para a sub-escala Abordagem ao conflito, antes da formação ($p=0,037$), com os elementos do sexo masculino a apresentarem valores superiores aos do sexo feminino (valor das médias de 61.92 e de 54.42, respectivamente - ver anexo I), para uma probabilidade de erro de 5%. Após a formação, esta diferença perde o significado estatístico.

Quadro 11
Análise das sub-escalas em função do Género

Sub-escalas	Teste t-Student			
		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig</i>
Confrontação	Pré	0,101	80	,920
	Pós	-0,280	80	,780
Expressão de emoções	Pré	1,096	80	,276
	Pós	-0,846	80	,400
Público/privado	Pré	1,225	80	,224
	Pós	0,019	80	,985
Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito	Pré	2,126	80	,037
	Pós	1,312	80	,193
Exposição do próprio	Pré	0,922	80	,359
	Pós	0,265	80	,792

Quanto à idade, e após a aplicação do teste da ANOVA a um factor (quadro 12), foram encontradas diferenças significativas antes da formação, entre os grupos etários dos 25-28 anos e dos 32-37 anos, para a sub-escala Confrontação ($p=0,035$; $F(3,78)=3,002$), com os indivíduos de menos idade a apresentarem resultados mais baixos que os de mais idade (valor das médias de 79,72 e de 87,24, respectivamente - ver anexo I); e dos 29-31 anos e 38-54 anos, para a sub-escala Público/privado ($p=0,029$; $F(3,78)=3,178$), com os indivíduos de menor idade a apresentarem resultados superiores aos de maior idade que, registe-se, apresentaram valores bastante reduzidos para esta sub-escala (valor das médias de 54,05 e de 40,50, respectivamente - ver anexo I), para uma probabilidade de erro de 5%.

Depois da formação deixam de existir diferenças significativas entre a idade.

Quadro 12
Análise das sub-escalas em função da Idade

Sub-escalas	Teste da ANOVA			
		<i>F</i>	<i>df</i>	<i>Sig</i>
Confrontação	Pré	3,002	3,78	,035
	Pós	0,470	3,78	,704
Expressão de emoções	Pré	0,517	3,78	,672
	Pós	0,311	3,78	,817
Público/privado	Pré	3,178	3,78	,029
	Pós	2,007	3,78	,120
Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito	Pré	1,542	3,78	,210
	Pós	0,558	3,78	,644
Exposição do próprio	Pré	0,570	3,78	,636
	Pós	0,324	3,78	,808

Em termos profissionais, não se vislumbraram quaisquer diferenças significativas entre os grupos, para qualquer das sub-escalas.

Finalmente para a variável contexto da formação, e após a aplicação do teste da ANOVA a um factor (quadro 13), foram encontradas diferenças significativas, para a sub-escala Público/privado ($p=0,012$; $F(3,78)=3,906$), entre os indivíduos a frequentar a formação em Coimbra, e após a frequência desta, quer com os que frequentaram no Porto, quer em Faro (valor das médias de 43,42; 54,11 e 56,65 respectivamente - ver anexo I), para uma probabilidade de erro de 5%.

Quadro 13
Análise das sub-escalas em função do Contexto

Sub-escalas	Teste da ANOVA			
		<i>F</i>	<i>df</i>	<i>Sig</i>
Confrontação	Pré	0,219	3,78	,883
	Pós	2,359	3,78	,078
Expressão de emoções	Pré	1,843	3,78	,146
	Pós	0,744	3,78	,529
Público/privado	Pré	0,191	3,78	,902
	Pós	3,906	3,78	,012
Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito	Pré	1,784	3,78	,157
	Pós	1,688	3,78	,176
Exposição do próprio	Pré	0,949	3,78	,421
	Pós	0,367	3,78	,777

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi conduzida uma investigação de modo a estudar as mudanças a que os candidatos a mediadores estão sujeitos durante o processo da sua formação, através da análise à variabilidade na abordagem a situações de conflito pelos indivíduos a frequentar uma formação básica teórico-prática em mediação de conflitos, futuros profissionais na área.

Com o objectivo de se obter uma descrição da população do estudo, procedeu-se à sua análise em termos demográficos de onde se retirou que na sua maioria eram do sexo feminino, com idades médias a rondar os 33 anos (embora com uma grande amplitude da faixa etária a ir desde o mínimo obrigatório, os 25 aos 54 anos) e com formação maioritária na área do Direito, em oposição a outras áreas, sendo estas, no entanto, passíveis de se agrupar numa só, a das Ciências Sociais e Humanas.

Esta distribuição ao nível da formação profissional, com a maioria dos sujeitos da amostra a terem formação na área do Direito leva-nos a questionar se esta discrepância será reflexo do que Vezzulla (2004) referiu como sendo um erro que por vezes se comete com a implantação da mediação, que é o de se pensar que é um procedimento que deve ser exercido exclusivamente por advogados. A mediação, justifica o autor, é um conjunto de técnicas, uma filosofia diferente para enfrentar os conflitos que só pode ser coordenada por um mediador em trabalho interdisciplinar. O mediador não dá qualquer informação técnica, ou seja, o mediador não pode ser senão mediador.

No entanto, e olhando de um outro prisma, e continuando com o mesmo autor, também poderemos considerar este factor como uma mais valia para a cultura da mediação que, fundamentalmente, requer uma mudança de paradigmas, a atingir os cidadãos, mas com alguma primazia os advogados, habituados que estão a apresentar os seus casos no sistema contencioso de justiça ou a negociar entre si um acordo razoável (segundo os seus parâmetros).

É importante que estes profissionais não olhem para a mediação como mais um meio, mas como um novo caminho para a resolução de conflitos, baseados na vontade das partes e na boa fé entre eles. Para isso, é necessário que compreendam o desafio que representa a mediação como técnica não contenciosa e como procedimento que conduz as partes a investigarem o que acontece entre elas, o que desejam obter e a se comprometerem cooperativamente de modo a acharem uma solução satisfatória para ambas.

Mesmo que esteja a representar uma das partes numa mediação, poderá fazê-lo pensando no que o seu cliente deseja obter e não no que ele pensa que é o melhor; incentivando-o a confiar no procedimento e fazer com que se sinta à vontade, dando-lhe todas as informações necessárias, tendo em conta o sigilo assumido por todos os participantes da mediação; ajudando-o a destruir a posição do discurso cristalizado, levando-o a descobrir as motivações desse discurso, para que falando delas, possam ser alcançadas soluções originais e criativas que satisfaçam essas motivações.

O importante da mediação é, portanto, o facto dela apresentar uma abordagem diferente do litígio, respondendo às necessidades sociais do novo milénio, ao atender as pessoas que têm problemas e não os problemas em si mesmos, ao reconhecê-las como outros, capazes de gerir a sua própria vida; o que irá requerer um novo conceito do ser humano, exigir uma abordagem dos conflitos diferenciada segundo as pessoas nele envolvidas, ou seja, envolver uma profunda mudança de abordagem, quer do advogado, como, claro, de todo e qualquer cidadão.

Daí que a formação do mediador tenha como objectivo último, transformar o seu olhar, a sua maneira de conceber o outro.

Para a nossa análise à forma como o sujeito candidato a mediador se apresenta em relação com o outro, numa situação de conflito, antes da formação, tínhamos como indicação o que antes tinha sido descrito por Lang & Tailor (2000), de que estaríamos perante indivíduos sem qualquer observação ou participação numa mediação, com muito pouco ou nenhum conhecimento acerca da prática e sem noção acerca do que necessitam de aprender. Têm o que os autores denominaram de “mente de principiante”, ou seja, aberta, despretensiosa, disponível, sem saber o que esperar, à procura de informação.

Do que nos foi permitido analisar através do instrumento de avaliação administrado, ficámos com a indicação de que estávamos perante indivíduos que em termos dos estilos de abordagem a assumir numa situação de conflito apresentavam, o que pensamos ser uma compreensão activo-reactivo de estar em relação com o outro.

Diante de um conflito demonstraram, de forma expressiva, aceitar estar cara-a-cara a lidar directamente com o outro, por quem é inevitável possuir emoções e imagens negativas, que lhes proporcionará, de uma maneira ou de outra, sentimentos de angústia, desconforto, insegurança. No entanto estes valores não são sentidos de igual forma por todos os sujeitos da nossa amostra, existindo diferenças significativas em termos da idade dos sujeitos, com os indivíduos representados na faixa etária dos 32 aos 37 anos, a apresentarem valores superiores quando comparados com os de idades compreendidas entre os 25 e os 28 anos.

Mas se a confrontação pode ser causa de sofrimento, constitui igualmente um processo de aprendizagem que pode ser usado por duas ou mais partes que estejam em conflito e que estejam a tentar resolver as suas diferenças. Se cruzarmos a informação que temos acerca das condições que contribuem para o sucesso de uma confrontação e os índices muito elevados nesta variável, poderemos deduzir que estão reunidas, pelo menos duas condições, para que se possa começar este processo de resolução do conflito. São elas o facto de pelo menos uma das partes (ou uma terceira) estar consciente de que existe um conflito; e de uma das partes estar disposta a iniciar o processo de confrontação.

Agora, desconhecemos se ambas as partes (ou mesmo o próprio indivíduo que está receptivo à confrontação) estão dispostas a usar um claro e definido processo de confrontação com uma estrutura de resolução do problema (colaboração, compromisso, etc.); ou se têm a expectativa, ou pelo menos esperam, que este processo vá resolver as suas diferenças, isto porque o estar receptivo à confrontação nem sempre é sinónimo de que se está disposto a acolher a desordem, integrá-la, transformando-a em algo de salutar, de construtivo; ou seja, de que se percebe o conflito enquanto processo dinâmico e em desenvolvimento, desejando resolvê-lo verdadeiramente.

Certo é que, e com base na redução nos resultados obtidos para a variável Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito, quando comparada com a anterior, embora conscientes de que existe um conflito, estes indivíduos nem sempre estão dispostos a enfrentá-lo, preferindo por vezes, evitá-lo ou ignorá-lo, as três estratégias naturais em face de uma situação de conflito (Chabot, 1995; Deutsch, 2000; Redorta, 2004).

Esta aparente incoerência poderá estar relacionada com algo que é natural ao ser humano que é o de adequar a estratégia de reacção face à situação de conflito, ou seja, o grau de tolerância que é necessário para se participar em intervenções relacionadas com o conflito, o que irá estar dependente da atitude geral da pessoa face aos conflitos bem como da avaliação que poderá ter feito do conflito em questão, a que se refere no momento.

Quando escolhem enfrentar, poderão optar por fazê-lo numa óptica de ganha-perde (impôr, ceder); perde-perde, perdendo um pouco ou muito, mas não ver o outro ganhar (conceder) e ganha-ganha, quando o conflito é visto como o sintoma de um problema a ser resolvido através da criatividade e de vontade, numa solução que integrará as duas visões opostas (cooperar). Esta abordagem colaborativa, a esperada numa cultura de mediação, integra as perspectivas do próprio e a dos outros, responsabilizando-os pelos actos.

O que a nossa amostra nos apresentou foi que quase metade dos sujeitos, antes da formação, espelhavam uma tendência para evitar o conflito, fazer de conta de que não existe, o que poderá indicar uma certa dificuldade em situações de mediação onde o focus está em tornar os conflitos interpessoais mais explicitos.

Numerosos são os factores que fazem variar em termos do grau no qual o conflito interpessoal é tolerado. Consoante a situação, umas vezes podem manter uma atitude activa e directa perante o conflito, como o confronto com a questão ou o alterar de algum aspecto da situação, como noutras podem manter uma posição relativamente indirecta e inactiva, como o evitar ou o ignorar da situação conflituosa.

Este grau de tolerância revelou-se aqui mais reduzido e de forma significativa, para o sexo feminino, em sintonia com a literatura.

Quase na mesma percentagem dos indivíduos que afirmaram adoptar estratégias de evitamento, em vez de aproximação ao conflito, também demonstraram sentir um certo desconforto em tornar o comportamento privado em público.

De facto, o entrar em desacordo de forma aberta ou confrontar alguém em público é para alguns um severo golpe e um insulto extremo, uma violência interna, causando a perda da face para ambos os lados e, se pensarmos que a mediação envolve, até certo ponto, tornar comportamentos privados em públicos, e reflectindo acerca dos resultados obtidos pelos sujeitos, poderemos pensar que muitos dos sujeitos da amostra, pelo menos antes de qualquer contacto com a mediação de conflitos, e mais acentuadamente para os de idade mais elevada, não se sentirão muito confortáveis com a exposição de acções que podem tipicamente ser confinadas ao privado e a ambientes familiares, serem trazidos ou discutidos na presença de outros, ou mesmo para outros, onde se inclui o próprio profissional, neste caso, o mediador.

Esta última característica apresentou, apenas, estar mais fortemente relacionada com a forma como os sujeitos abordam as situações em conflito (aproximação vs. evitamento), sendo precisamente estas duas, as áreas onde os indivíduos demonstraram possuir, na óptica da mediação, uma menor receptividade.

Quando questionados quanto ao seu à vontade em exprimir as suas emoções abertamente, em expôr-se perante o outro, os sujeitos aqui demonstraram sentir-se mais que confortáveis encarando estas características, aqui sim, com bastante receptividade.

Este seu à vontade em exprimir as suas emoções abertamente leva-nos a pensar sobre um reconhecimento por parte destes sujeitos relativamente à importância das pessoas exprimirem os seus sentimentos, como veículos das suas emoções, o que apresenta como benefícios, uma maior orientação para o futuro, auxiliando à sua predisposição para revelar os seus interesses, as suas necessidades, contribuindo assim para uma redução, para um atenuar do conflito.

Por sua vez, esta abertura para a exposição, para a revelação, é importante porque ao se partilhar informação em comum, incluindo detalhes sobre o que se conhece, as atitudes e comportamentos sobre cada um dos sujeitos em confronto, sem se sentirem ameaçados ou na defensiva, poderá ser indicativo de que se tem um vasto potencial de capacidade para resolver conflitos (Goldstein, 1999).

Finalmente, pensamos que os indivíduos aspirantes a mediadores, antes de frequentarem a formação, percebem o outro com quem estão em conflito, e com base em Vezzulla (2004), sob uma espécie de conceito activo-reactivo de compreensão linear dos factos que, no sentido da real mudança, deverá ser modificado pelo estrutural, na óptica de que todos somos responsáveis pelo que nos acontece, sendo imperativo que se entendam as motivações das atitudes do próprio e das atitudes dos outros.

Depois da formação e como nos apresentaram Lang & Taylor (2000), estamos perante um conjunto de indivíduos com um conhecimento em construção acerca de alguns princípios e características da mediação.

Completaram um curso básico teórico-prático em mediação de conflitos onde, e de acordo com os objectivos traçados para o mesmo, a terem sido alcançados, terão desenvolvido fundamentalmente competências que permitam detectar, prevenir e resolver situações de tensão e/ou conflito no seio das relações interpessoais, em contextos profissional e pessoal.

Participaram em exercícios de mediação (simulações e role play) o que segundo Lang e Taylor (2000) lhes terá proporcionado o desenvolvimento de um “senso” acerca de como a mediação se processa. Muito embora tenham uma sensação pelo processo e pela função do mediador, bem como um sentido acerca do que a prática requer, do seu potencial e dos seus requisitos necessários, têm habilidades limitadas pela falta de experiência em interagir, em colocar os seus conhecimentos e habilidades em prática.

No entanto, este método activo, como metodologia de prevalência, e segundo mais uma vez os objectivos pré-estabelecidos para a formação, a terem sido alcançados, e através da constituição de grupos de mediadores, mediados, observadores e formadores, terá permitido a cada um sentir-se parte significativa na resolução do conflito, levando à criação de contextos que conduzam à identificação do mesmo e à sua transformação.

Em termos práticos, o que observámos através da nossa investigação foi uma subida consistente no valor de todas as características analisadas podendo-se mesmo afirmar que, à excepção para a confrontação, todas elas foram resultado da frequência na formação. Adivinha-se aqui, portanto, uma certa mudança dos estilos de abordagem a assumir por estes sujeitos, perante uma situação de conflito.

A maior modificação, contudo, deu-se nas emoções. Isto é importante porque, para além de nos dizer que o curso facilitou, aos participantes, a tomada de consciência de si mesmos, igualmente, e como nos traz Schreier (2002), conforme nos tornamos mais cientes de nós próprios (e aceitando as nossas próprias emoções), a nossa habilidade para regular as nossas emoções e para ajudar os outros com as suas, também aumenta.

Pensamos que este crescimento da variável Expressão de emoções, após a formação, tornando-se mesmo a sub-escala com valores de resposta mais elevados deste momento, é indicador de que foi percebido, pelos indivíduos, a inevitabilidade dos conflitos afectarem-nos emocionalmente e da necessidade de que os outros compreendam como nos sentimos e como nos afecta uma situação.

Isto só foi conseguido, acreditamos nós, porque precisamente, à semelhança do processo de mediação, também o de formação, brinda diversas oportunidades e alenta as pessoas a expressar as suas emoções, expressando-se aos outros como se sentem. Uma vez aclarada a confusão emocional, também muito presente nas acções de formação em mediação de conflitos, muitas vezes sob a forma de bloqueios, os formandos podem abordar as questões fundamentais à aprendizagem. O que significa dizer, com base na afirmação de Acland (1993), acerca da mediação: incorporadas e conhecidas, as emoções ampliam a capacidade das pessoas (dos participantes) a incorporar mais abrangentemente, mais sensivelmente, os conhecimentos.

Sendo necessário que o sujeito candidato a mediador compreenda as bases sobre as quais será necessário actuar no que diz respeito às emoções, tanto dos mediados, como do próprio mediador, para as incluir no tratamento dos conflitos, isto vai exigir dele, que esteja sensível a esta complexidade de sentimentos, saiba acolher (compreender o que a pessoa está a sentir), e objectivar (perguntar se quer falar sobre o assunto, convidá-la a expressar-se), tal como ele o foi (ou deveria ter sido) no seu processo de formação.

Esta acção ganha especial importância se se atender que também neste processo de formação podem existir percas de auto-estima e fragilidade das identificações, deixando as pessoas propensas a emoções fortes que originam um endurecimento das posições, uma rigidez do pensamento e uma desconfiança muito marcada. É portanto necessário que o formador não deixe passar as manifestações emocionais sem intervir para as objectivar e integrar no discurso, impedindo que as causas dessas emoções aumentem e perturbem o trabalho.

Percebe-se então quanto importante deverá ser este desenvolvimento da compreensão, do conteúdo básico dos processos emocionais a adquirir por parte do mediador, do conhecimento de qual deve ser a sua actuação para ajudar os mediados a integrarem as suas emoções no processo de resolver os seus conflitos, pois também esta compreensão envolve o conhecimento acerca das suas próprias emoções.

Também na formação, procura-se ir ao encontro da identidade de cada indivíduo. É função do mediador permitir que os outros se definam e aclarem as suas ideias. Para tal, necessita de também ele ultrapassar as suas dificuldades, a existir, em se expressar com clareza.

E e se já antes da formação tínhamos visto que provavelmente estes teriam um vasto potencial de capacidade para resolver conflitos, ao apresentar valores elevados demonstrando à vontade em revelar-se perante o outro, depois da formação, mais esta capacidade parece ter sido consolidada.

Isto é importante porque a mediação geralmente envolve um elevado grau de auto-revelação por parte dos clientes no que diz respeito à natureza do conflito, ao seu papel na situação, o que foi conhecido no passado, às suas necessidades e desejos para o futuro, relativamente aos assuntos em conflito. E para que o cliente se abra com franqueza, sem medo de ser traído, expondo as suas fraquezas, seguro de que elas não serão usadas contra si próprio, o mediador deve gerar para além da confiança, respeito e credibilidade, um espaço onde o cliente possa se sentir acolhido, ouvido e compreendido, de forma imparcial e neutra, sem juízos ou pareceres, ou mesmo, imposições.

Já antes do contacto com a mediação esta variável exposição do próprio estava altamente dependente com a expressão das emoções; depois da formação, a relação mantém-se, sendo para ambos os momentos a relação mais significativa entre duas variáveis do estudo. São de facto duas características que obviamente se relacionam e se complementam, relação esta compreendida pelos mediadores em formação.

Directamente relacionada com estas duas variáveis está a variável confrontação. Como já tínhamos visto anteriormente, através do elevado índice nas respostas, tudo levava a crer que, perante uma situação de conflito, estes indivíduos revelavam querer demonstrar que reconheciam a sua existência e de que estariam dispostos a iniciar o processo de confrontação.

Continuamos a desconhecer se estão dispostos a usar um claro e definido processo de confrontação com uma estrutura de resolução do problema (colaboração, compromisso, etc.); ou se esperam que este processo vá resolver as suas diferenças, até porque a informação retirada do nosso estudo, nunca nos permitiria. No entanto, e porque mesmo depois da formação, estas duas variáveis, Confrontação e Abordagem (aproximação vs evitamento) ao conflito se encontram relacionadas; que ao contrário da tendência, a confrontação e a exposição do próprio ficaram, após a formação, ainda mais dependentes uma da outra; e com a crescente importância revelada à aproximação, em detrimento do evitamento, talvez possamos apontar aqui uma predisposição destes indivíduos em realmente abordar o conflito.

E se acrescentarmos que, do que observámos com a sub-escala exposição do próprio, ficámos com a indicação que é importante para os indivíduos dar-se a conhecer, as suas necessidades e desejos para o futuro, relativamente aos assuntos em conflito, pensamos ter reunidas as condições para afirmar que esta confrontação poderá ir no sentido de uma perspectiva colaborativa, que implicaria, segundo Fisher et al. (1994): a) explorar as percepções da outra parte sobre o conflito; b) inversão de papéis de modo a ganhar empatia e uma melhor compreensão; c) olhar para o reverso das afirmações, para dar fundamento aos interesses; d) diagnosticar e analisar obstáculos que impeçam o progresso; e) trabalhar juntos nos problemas através de soluções criativas.

Esta nova abordagem por parte dos indivíduos revela uma certa mudança na maneira de ver e de conceber o outro, tão característica da mediação e do seu próprio crescimento enquanto processo que também nos surge, precisamente, num momento da história em que é preciso apostar na aproximação entre as pessoas, no diálogo como forma de solucionar os conflitos (Singer, 1994).

Parte da tarefa da mediação é proporcionar que os participantes reflitam sobre isto e que alcancem um alto grau de protagonismo. E é precisamente aqui que entra o mediador, guiando os mediados na administração dos seus conflitos para que possam encontrar as melhores soluções, capacitar os mediados para abordar e resolver os seus conflitos para que não precisem mais dele. Assim, parte da tarefa do mediador é proporcionar que os participantes reflitam sobre isto e que alcancem um alto grau de autonomia.

Precisamente, ao se conseguir que as disputas interpessoais sejam abordadas apenas entre os seus interessados e responsáveis, irá-se estar a devolver-lhes algo que muito os satisfará, no sentido em que estas disputas, de acordo com Haynes & Marodin (1996), são desejavelmente, por parte dos intervenientes, melhor resolvidas num ambiente de privacidade, o que é dizer que a maioria das pessoas preferem resolver os seus assuntos privados dentro de certos limites.

Em sintonia, mesmo depois da formação, uma significativa percentagem dos indivíduos demonstrou sentir um certo desconforto em tornar o comportamento privado em público, tendo esta sido observada em maior grau entre os sujeitos a frequentarem a formação em Coimbra, quando relacionados com os que frequentaram no Porto e em Faro.

Voltando ao que apresentámos para os resultados obtidos antes da formação, foi dito que provavelmente estes indivíduos não se sentirão muito confortáveis com a exposição de acções que podem tipicamente ser confinadas ao privado e a ambientes familiares, serem trazidos ou discutidos na presença de outros, ou mesmo para outros, onde se inclui o próprio profissional, neste caso, o mediador. Ora, precisamente, ao escolher um mediador, limita-se a intervenção externa a um só profissional.

O que nos leva a uma outra questão muito importante, e que é preciso atender, que é a da aceitação ou não do mediador. Este terceiro necessita de ser percebido como uma mais valia ao processo e à sua evolução e nunca como um intruso, que coloca questões inoportunas e desagradáveis.

Daí a importância desta variável e da informação que ela nos faculta, para o processo de formação dos futuros mediadores bem como para o próprio processo de mediação, na relação do mediador com os participantes.

No entanto, na mediação não existe um público, pelo seu carácter privado, existem apenas as pessoas em conflito e um terceiro, a quem se pode contar a história de forma segura, pelo seu carácter confidencial, onde se assegura aos participantes que aquilo que é discutido ou trabalhado não sai do âmbito da mediação, conferindo-lhes a necessária confiança para que de forma franca e aberta, possam lidar com os seus interesses, sem constrangimentos, processo essencial para o acesso ao latente, ao subjectivo, à essência do conflito e à sua resolução.

Assim, e em sintonia com as *tragédias gregas* em que, para melhor se libertarem da sua violência emocional, os gregos assistiam à representação de tragédias onde, para além de espectadores, participavam directamente no drama juntamente com os actores, vivendo assim os seus fantasmas mais profundos, aceitando a realidade de tais desejos, libertando-se deles, também a mediação proporciona um tempo e um espaço para que as pessoas se possam ouvir, mas também e essencialmente, se expressar (Morineau, 1998).

Esta questão ganha especial importância quando se percebe o quanto é igualmente comum nestas situações, as pessoas sentirem para além da necessidade de comunicar à outra parte tudo o que pensam dela, também sentirem a necessidade de dizê-lo *a todo o mundo*, no sentido da tal purificação emocional, do reconhecimento e da valorização, principalmente em público.

Contudo, uma vez tomada a reflexão sobre esta realidade, através da formação, os sujeitos da amostra alteraram a sua forma de encarar os comportamentos privados e públicos, apresentando uma crescente, embora ainda moderada, disponibilidade para falar sobre as suas questões mais pessoais, bem como em abordá-las directamente com o outro, demonstrado pela relação (única, após a formação) desta variável, com a Abordagem (aproximação vs. evitamento) ao conflito.

Estas duas variáveis foram as áreas onde os sujeitos da amostra se sentiram mais desconfortáveis, obtendo para cada uma delas, resultados, mesmo depois da formação, que adivinham uma certa resistência (natural ao ser humano), quando se trata de envolver transformações pessoais. Contudo, o crescimento significativo em ambas também nos leva a adivinhar um crescimento e uma abertura para estas novas concepções, a explorar com a experiência, com a prática da mediação.

E por falar em resistência, apenas ressaltar que, ao contrário do que nos fazia crer a literatura e a nossa própria experiência, não se observaram quaisquer diferenças significativas entre os sujeitos, para qualquer dimensão, em termos da sua formação profissional, ou seja, a forma de gerir situações de conflito não é influenciada pelo facto de se ser formado na área jurídica, onde vulgarmente o conflito é interpretado e decidido por um terceiro, em vez de resolvido pelos próprios, numa perspectiva de ganha-perde.

Em jeito de conclusão podemos afirmar que, de uma maneira geral, percebida que foi a importância de cada componente, através da formação, os valores passaram a assumir outra força, o que de certa forma se nos apresenta como estando em sintonia com a pretendida formação do mediador, onde se pressupõe uma transformação do seu olhar, da sua maneira de conceber a sua relação com o outro, no sentido de uma transformação pessoal necessária.

Esta transformação poderá estar a reflectir-se, igualmente, por algo exterior à análise das próprias características, mas pelo facto de depois da formação, a dependência entre elas, ao contrário do estadio anterior, onde todas dependiam umas das outras, agora já não ser tão significativa, nem tão forte, prevendo-se aqui, pensamos nós, uma certa e natural destruturação, fruto da perda de certezas, do questionamento dos seus ilusórios.

Como referimos anteriormente, também no decorrer desta discussão, é necessário algum tempo para adquirir este novo olhar que é essencial à mediação, onde se adivinham grandes resistências.

E se para se ser mediador, no sentido estrito, pede uma verdadeira formação, esta, iniciada que está, requer agora dos sujeitos que a continuem numa verificação profunda das suas capacidades, na descoberta da sua própria vocação e do seu perfil de mediador.

Precisamente, é o início do processo de um permanente desenvolvimento do profissional, que entendemos ser único para cada sujeito, onde cada um segue um caminho diferente, o seu. Os mediadores recém formados, aqueles que se encontravam de mente aberta, ao receberem a informação sem ter sentido a prática, somente sentem inquietude, perturbação por encontrar o que é a mediação. Têm fragmentos que deverão unir com a experiência e o estudo.

A vida profissional do mediador está dirigida a tentar entender o que é a mediação e cada experiência e cada nova leitura pode dar-lhe novas certezas que serão destruídas e assim permanentemente.

COMENTÁRIOS FINAIS

Como reflexão final, pensamos que aqueles que aprendem mediação a compreendem de uma forma muito mais sensível do que racional; esta última compreensão apenas vai sendo adquirida passo a passo, com o seu tempo, após uma prática supervisionada e uma constante auto-observação e reflexão.

Pensamos ainda que esta compreensão varia de pessoa para pessoa, pois cada indivíduo tem uma história própria e um mecanismo de defesa pessoal que necessita de ser desestruturado da mesma forma que não existe uma mediação, mas tantas quantas as realizarmos, também não existem padrões para a prática da mediação, existem pessoas e trajetórias. Daí que primeiro se deva fazer a compreensão sobre a sua própria vida, das suas relações, dos seus objectivos e depois, só depois, muito depois, pode profissionalizar-se.

Acreditamos ter proporcionado, através deste estudo, uma importante reflexão acerca das características que envolvem um processo de mediação e a sua aplicabilidade pelos mediadores de conflitos.

Julgamos tê-lo conseguido através duma cartografia das capacidades e das dificuldades sentidas por estes sujeitos, durante a sua aprendizagem, construindo com estas um terreno comum, de modo a proporcionar, em termos futuros, um restabelecimento destas perspectivas, no encalce da optimização do emprego de um processo provado, como é o da mediação de conflitos.

Pensamos finalmente que é muito positivo alargar os horizontes de estudo da mediação de conflitos e fundamentalmente trocar experiências, crescer em conjunto, num espírito de cooperação e criatividade, convivendo e trabalhando de maneira interactiva através das suas (nossas) próprias diferenças.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E QUESTÕES A INVESTIGAR NO FUTURO

Pela dificuldade em encontrar um grupo de controlo similar aos participantes, optámos por realizar um estudo descritivo, não experimental, em vez de um quasi-experimental.

No entanto, pensamos que teria sido muito importante poder-se perceber de que forma estas mudanças observadas foram, ou não, transferidas para as vidas pessoais e profissionais dos sujeitos da nossa amostra, bem como no seu desempenho enquanto mediadores. Contudo, a dificuldade em acompanhar o percurso profissional futuro dos participantes da nossa investigação, dificultou a condução de um estudo longitudinal.

Por outro lado, pensamos, igualmente, que seria bastante enriquecedor para uma futura aplicação da presente investigação, observar, em termos qualitativos qual a percepção do impacto da formação em mediação, por parte dos próprios sujeitos, através, p.ex. de entrevistas ou relatórios periódicos.

Também para investigações futuras, uma potencial área de investigação seria a de determinar quais os aspectos da formação que são considerados para estas diferenças. Por exemplo, poderão as diferenças ser atribuídas à comunicação, à psicossociologia, à negociação ou a outros aspectos da formação?

REFERÊNCIAS

Acland, Andrew Floyer (1993). *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Buenos Aires: Editora Paidós.

Balawajder, Krystyna (1995). Interpersonal conflict: internal syndrome. *Polish Psychological Bulletin*, 26 (1), 19-30.

Bandeira, Susana Figueiredo (2002). A mediação como meio privilegiado de resolução de litígios. In A. Costa, A. Soares et al.. *Julgados de Paz e Mediação. Um Novo Conceito de Justiça*. Lisboa: Associação Académica da Faculdade Direito Lisboa.

Boulding, K.E. (1962). *Conflict and defense: a general theory*. New York; Harper and Row.

Bowling, D. & Hoffman, D. (2003). The personal qualities of the mediator and their impact on the mediation. In Daniel Bowling & David A. Hoffman (eds.), *Bringing Peace Into The Room: How The Personal Qualities Of The Mediator Impact The Process Of Conflict Resolution*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Braga Neto, Adolfo (2004, 21 de Setembro). A mediação de conflitos e a capacitação. *Jornal do Comércio (Br)*.

Bush, Robert A.B. & Folger, Joseph P. (1994). *The promise of mediation*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Camp, Eduard Vinyamata (2003). *Aprender mediación*. Barcelona: Paidós.

Chabot, Marie-France (1995). Aspects psychologiques de la médiation. In *Développements récents en médiation* (139-154). Québec: Les Éditions Yvon Blais Inc.

Deutsch, Morton (2005). Cooperation and conflict. A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (eds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Deutsch, Morton (2000). Introduction. In M. Deutsch & P. T. Coleman (eds.), *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

Deutsch, Morton (1986). Cooperation, Conflict, and justice. In M. J. Lerner (Ed.), *Justice in social relations. Critical issues in social justice*. New York: Plenum Press.

Deutsch, Morton (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, Yale University Press.

Deutsch, Morton (1969). Socially relevant science: reflections on some studies of interpersonal conflict. *American Psychologist Journal of the A.P.A.*, 24, 1076-1092.

Fisher, Roger; Ury, William & Patton, Bruce (2000). *Como conduzir uma negociação?* Lisboa: Edições ASA.

Folberg, Jay & Taylor, Alison (1992). *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*. México: Editora Limusa – Noriega Editores.

Goldstein, Susan B. (1999). Construction and validation of a conflict communication scale. *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (9), 1803-1832.

Haynes, John & Marodin, Marilene (1996). *Fundamentos da mediação familiar*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Isenhardt, Myra W. & Spangle, Michael (2000). *Collaborative approaches to resolving conflict*. California: Sage Publications.

Lang, Michael D. & Taylor, Alison (2000). *The making of a mediator. Developing artistry in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lovenheim, Peter (2002). *Becoming a mediator: An insider's guide to exploring careers in mediation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Luque, J. Pedro, Medina, J. Francisco, Dorado, A. Miguel & Munduate, Lourdes (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13 (2), 217-224.

Moore, Christopher W. (1998). *O processo da mediação*. Porto Alegre: Editora Artmed.

Morineau, Jacqueline (1998). *L'esprit de la médiation*. Ramonville Saint-Agne: Editions Erès.

Page, Richard, Paixão, Rui & Oliveira, Rui (1998). Estudo factorial do método de diferenças semânticas numa população portuguesa. *Psychologica*, 20, 15-26.

Parkinson, Lisa (1997). *Family mediation*. London: Sweet & Maxwell.

Pereira, Marcos Keel (2002). A mediação nos Julgados de Paz no contexto da "crise da justiça" (Working Paper 7/02). Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa.

Picard, Cheryl A. (2004) Exploring an integrative framework for understanding mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 21 (3), 295-311.

Quinn, Robert E., Spreitzer, Gretchen, & Brown, Matthew (2000). Changing others through changing ourselves: The transformation of human systems. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 147-164.

Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the stiles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.

Redorta, Josep L. (2004). *Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Rummel, R.J. (1976). *Understanding conflict and war*. New York: Wiley.

Santos, Boaventura de Sousa; Marques, Maria M. L.; Pedroso, João & Ferreira, Pedro L. (1996). *Os tribunais nas sociedades contemporâneas: o caso português*. Porto: Afrontamento.

Santos, Boaventura de Sousa (2000). *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. Porto: Afrontamento.

Saulo, Mileva & Wagener, Robert J. (2000). Mediation training enhances conflict management by healthcare personnel. *The American Journal of Managed Care*, 6 (4), 473-483.

Schaffer Lorraine (2004). Why mediators need theory. *Mediation Matters*, 77, 14-15.

Schreier, Lori S. (2002). Emotional intelligence and mediation training. *Conflict Resolution Quarterly*, 20 (1), 99-119.

Singer, Linda R. (1994). *Settling disputes. Conflict resolution in business, families, and the legal system* (2ª ed.). Colorado: Westview Press.

Six, Jean-François (2001). *Dinâmica da mediação*. Belo Horizonte: Del Rey.

Suares, Marinés (1997). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

Vala, J. & Monteiro, M. B. (coords.) (2003). *Psicologia social* (5ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vezzulla, Juan Carlos (2001). *Mediação: Guia para usuários e profissionais*. Santa Catarina: IMAB.

Vezzulla, Juan Carlos (2001). *Teoria e prática da mediação*. Santa Catarina: IMAB.

Vezzulla, Juan Carlos (2003). Ser mediador, reflexões. In Lilian de Moraes Sales (org.), *Estudos sobre mediação e arbitragem*. Universidade de Fortaleza: ABC.

Vezzulla, Juan Carlos (2004). *Mediação: teoria e prática. Guia para utilizadores e profissionais*. Lisboa: Agora Publicações, Lda.

Vezzulla, Juan Carlos (2004). *A mediação de conflitos com adolescentes autores de ato infracional*. Dissertação de Mestrado em Serviço Social, não publicada, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Walton, Richard, E. (1989). Interpersonal Conflict and its Resolution (Cap. 6). In John W. Newstrom & Keith Davis (Eds), *Organizational behaviour*. NewYork: McGraw-Hill International Editions.

Wilde, Zulema D. & Gaibrois, Luís. M. (2003). *O que é a mediação*. Lisboa: Agora Publicações, Lda.

Anexo A

Nome: _____

Data de Nascimento: ____/____/____

Profissão: _____

Obrigada pela colaboração

INVENTÁRIO DE GESTÃO DE CONFLITOS*

Indique, por favor, o quanto concorda com cada uma das seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala:

Discordo							Concordo	
1	2	3	4	5	6	7		

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) Sinto-me mais confortável a ter uma discussão pessoalmente do que pelo telefone | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2) Ficaria embaraçado(a) se os vizinhos me ouvissem a discutir com um membro da família | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3) Numa disputa, tento que a outra pessoa não saiba o que estou a pensar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4) Espero para ver se a disputa se resolve por ela própria, antes de tomar uma acção | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5) É uma perda de tempo envolver emoções numa disputa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6) Odeio discussões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7) Não existem muitas pessoas com as quais me sinta confortável ao expressar o meu desacordo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8) Quando discuto com alguém sinto-me mais confortável sentado(a) lado-a-lado do que frente-a-frente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9) Ficar emocionado(a), só piora os conflitos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10) Numa discussão, tento revelar o mínimo possível sobre o meu ponto de vista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11) Sinto-me desconfortável ao ver outros a discutir em público | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12) Se o meu vizinho estiver a dar uma festa que faça muito barulho, prefiro chamar a polícia, em vez de ir falar com ele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13) Sinto-me zangado(a) quando alguém com quem estou a discutir me pressiona para falar sobre os meus pensamentos ou as minhas crenças | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14) Se ficar chateado(a) é porque perdi o controle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15) Raramente tenho discussões com os meus amigos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Continua na página seguinte...

	Discordo						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
16) Não me perturbaria ter uma discussão num restaurante	1	2	3	4	5	6	7
17) Numa disputa, existem muitas coisas sobre mim que não discuto	1	2	3	4	5	6	7
18) As discussões podem ser divertidas	1	2	3	4	5	6	7
19) Mostrar os sentimentos numa discussão é um sinal de fraqueza	1	2	3	4	5	6	7
20) Prefiro expressar pontos de desacordo com os outros falando com eles directamente, em vez de escrever-lhes notas	1	2	3	4	5	6	7
21) Não me importo de me envolver numa discussão em público	1	2	3	4	5	6	7
22) Se um amigo me dever dinheiro, pedir-lhe-ei directamente que me pague	1	2	3	4	5	6	7
23) Evito discussões	1	2	3	4	5	6	7
24) Quando estou a discutir com alguém, não presto atenção se existem outros à volta	1	2	3	4	5	6	7
25) Não gosto quando os outros mantêm contacto visual comigo durante uma discussão	1	2	3	4	5	6	7
26) Sinto-me desconfortável quando outros discutem na minha presença	1	2	3	4	5	6	7
27) Sinto-me desconfortável quando outras pessoas expressam as suas emoções	1	2	3	4	5	6	7
28) Faz-me sentir desconfortável quando os outros revelam pensamentos ou crenças pessoais durante a discussão	1	2	3	4	5	6	7
29) Se estivesse chateado(a) com um(a) amigo(a), iria falar sobre isso com uma outra pessoa, em vez de com o(a) amigo(a) que me chateou.	1	2	3	4	5	6	7
30) Não quero que ninguém saiba da discussão que tive, para além dos envolvidos	1	2	3	4	5	6	7
31) Prefiro adivinhar porque é que alguém está chateado em vez de lhe perguntar	1	2	3	4	5	6	7
32) Raramente exponho o meu ponto de vista a não ser que me peçam	1	2	3	4	5	6	7
33) Estou cheio(a) de situações de conflito	1	2	3	4	5	6	7
34) Durante uma discussão, exponho as minhas opiniões abertamente	1	2	3	4	5	6	7
35) Evito discutir em público	1	2	3	4	5	6	7

Continua na página seguinte...

Discordo					Concordo						
1	2	3	4	5	6	7					
36) Numa discussão, sinto-me confortável a expressar as minhas necessidades e preocupações					1	2	3	4	5	6	7
37) Escondo as minha emoções numa disputa					1	2	3	4	5	6	7
38) Se estou chateado(a) sobre qualquer coisa que um(a) amigo(a) me tenha feito, espero o maior tempo possível antes de discutir a questão					1	2	3	4	5	6	7
39) Numa disputa, quero saber tudo sobre os pensamentos e as crenças da outra pessoa					1	2	3	4	5	6	7
40) Não me importo quando outros começam a discutir comigo					1	2	3	4	5	6	7
41) Numa disputa, fico contente quando a outra pessoa me pergunta sobre os meus pensamentos ou opiniões					1	2	3	4	5	6	7
42) Apetece-me fugir quando as pessoas começam a expressar as suas emoções durante uma discussão					1	2	3	4	5	6	7
43) Quando tenho um conflito com alguém, tento resolve-lo sendo extremamente simpático(a) para ele(a)					1	2	3	4	5	6	7
44) Numa situação de conflito, sinto-me confortável em expressar os meus pensamentos, perante quem quer que sejam os outros envolvidos					1	2	3	4	5	6	7
45) Não me incomoda estar perante uma situação onde outros estão a discutir					1	2	3	4	5	6	7
46) Gosto de desafiar as opiniões dos outros					1	2	3	4	5	6	7
47) Para mim, expressar emoções é uma parte importante no conciliar de disputas					1	2	3	4	5	6	7
48) Prefiro resolver disputas através de discussões cara-a-cara					1	2	3	4	5	6	7
49) Fico zangado(a) quando alguém recusa discutir um desacordo comigo, por estarem outros à volta					1	2	3	4	5	6	7
50) Evito as pessoas que expressam os seus sentimentos facilmente					1	2	3	4	5	6	7
51) Sentir-me-ia desconfortável discutindo com um amigo, na presença de outros amigos					1	2	3	4	5	6	7
52) Frequentemente começo discussões					1	2	3	4	5	6	7
53) Se um(a) colega estiver a interferir com o meu desempenho no trabalho, preferia falar com ele(a) directamente do que ir contar ao patrão.					1	2	3	4	5	6	7
54) Numa disputa, expresso as minhas emoções abertamente					1	2	3	4	5	6	7
55) Considero os conflitos excitantes					1	2	3	4	5	6	7

Discordo									Concordo				
1	2	3	4	5	6	7							
56)	Não gosto quando as pessoas pedem-me para discutir as minhas emoções numa disputa						1	2	3	4	5	6	7
57)	Espero, de um membro da família, que saiba o que vai na minha cabeça sem que eu tenha que lhe dizer						1	2	3	4	5	6	7
58)	Tudo deveria ser exposto numa discussão, incluindo as emoções						1	2	3	4	5	6	7
59)	Estou tão confortável a manter uma discussão num local público como num local privado						1	2	3	4	5	6	7
60)	Incomoda-me quando sei que alguém está zangado comigo mas não discute a questão						1	2	3	4	5	6	7
61)	Quando descubro que algo que adquiri tem defeito, eu devolvo-o						1	2	3	4	5	6	7
62)	Demonstra «força», expressar as emoções abertamente						1	2	3	4	5	6	7
63)	Não me importo que um amigo conte a outros sobre uma discussão que tivemos						1	2	3	4	5	6	7
64)	Sinto-me frustrado quando outros desencorajam a minha expressão emocional						1	2	3	4	5	6	7
65)	Quando envolto numa disputa com frequência fico em silêncio						1	2	3	4	5	6	7
66)	As discussões não me incomodam						1	2	3	4	5	6	7
67)	Depois de uma disputa com um vizinho, sinto-me desconfortável ao vê-lo outra vez mesmo que o conflito tenha sido resolvido						1	2	3	4	5	6	7
68)	Uma discussão pode ser resolvida mais facilmente quando as pessoas expressam as suas emoções						1	2	3	4	5	6	7
69)	Os conflitos tornam os relacionamentos interessantes						1	2	3	4	5	6	7
70)	Não me incomodo com estranhos a discutir na minha presença						1	2	3	4	5	6	7
71)	Gosto quando outras pessoas desafiam as minhas opiniões						1	2	3	4	5	6	7
72)	Sinto-me confortável quando outras pessoas expressam as suas emoções durante uma disputa						1	2	3	4	5	6	7
73)	Evito o conflito						1	2	3	4	5	6	7
74)	Discuto em público						1	2	3	4	5	6	7
75)	Sinto-me chateado após uma discussão						1	2	3	4	5	6	7

**Traduzido e adaptado do Conflict Management Inventory da Susan Goldstein (1990)*

Anexo B**Análise de componentes principais****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,331
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4649,611
	df	2775
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	12,976	17,301	12,976	17,301	8,053	10,737
2	6,197	8,262	6,197	8,262	6,632	8,843
3	3,585	4,781	3,585	4,781	5,983	7,977
4	3,128	4,171	3,128	4,171	4,449	5,932
5	3,072	4,096	3,072	4,096	3,841	5,121
6	2,661	3,547				
7	2,599	3,465				
8	2,446	3,262				
9	2,144	2,858				
10	1,915	2,553				
11	1,893	2,524				
12	1,754	2,339				
13	1,658	2,211				
14	1,601	2,135				
15	1,561	2,081				
16	1,532	2,042				
17	1,346	1,795				
18	1,284	1,711				
19	1,254	1,671				
20	1,219	1,625				
21	1,145	1,527				
22	1,068	1,425				
23	1,045	1,394				
24	,939	1,252				
25	,901	1,201				
		17,301		17,301		17,301
		25,563		25,563		25,563
		30,344		30,344		30,344
		34,515		34,515		34,515
		38,611		38,611		38,611
		42,159				
		45,624				
		48,885				
		51,743				
		54,297				
		56,821				
		59,160				
		61,371				
		63,505				
		65,586				
		67,628				
		69,423				
		71,134				
		72,806				
		74,431				
		75,958				
		77,382				
		78,776				
		80,028				
		81,229				

26	,854	1,138	82,367
27	,831	1,108	83,476
28	,767	1,022	84,498
29	,735	,980	85,478
30	,725	,967	86,445
31	,697	,930	87,375
32	,664	,885	88,260
33	,613	,817	89,077
34	,584	,779	89,855
35	,561	,749	90,604
36	,536	,715	91,319
37	,521	,695	92,014
38	,491	,654	92,668
39	,441	,588	93,256
40	,412	,550	93,805
41	,401	,534	94,340
42	,386	,515	94,854
43	,344	,459	95,313
44	,328	,437	95,750
45	,303	,404	96,154
46	,272	,363	96,517
47	,249	,332	96,849
48	,234	,312	97,161
49	,204	,272	97,433
50	,195	,260	97,693
51	,182	,243	97,936
52	,180	,240	98,176
53	,167	,222	98,398

Anexo C

Fidelidade do instrumento

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	82	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C_pre	82,76	9,417	82
C_pos	83,50	9,116	82
E_pre	76,30	12,992	82
E_pos	85,40	10,431	82
PP_pre	46,82	13,706	82
PP_pos	52,09	14,070	82
AC_pre	55,61	11,921	82
AC_pos	60,16	11,792	82
EP_pre	75,83	11,862	82
EP_pos	81,95	10,937	82

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_pre	617,66	4290,894	,634	,787
C_pos	616,91	4460,153	,508	,799
E_pre	624,11	4047,827	,572	,789
E_pos	615,01	4421,889	,455	,802
PP_pre	653,60	4350,811	,345	,818
PP_pos	648,33	4326,520	,344	,819
AC_pre	644,80	4267,887	,483	,800
AC_pos	640,26	4342,119	,438	,804
EP_pre	624,59	4041,233	,650	,781
EP_pos	618,46	4120,573	,656	,782

Anexo D

Análise descritiva das variáveis sociográficas

SEXO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	15,9	15,9	15,9
2	69	84,1	84,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

IDADE (Banded)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	25	30,5	30,5	30,5
2	16	19,5	19,5	50,0
3	21	25,6	25,6	75,6
4	20	24,4	24,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

PROFII

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	45	54,9	54,9	54,9
2	37	45,1	45,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

LOCAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	28	34,1	34,1	34,1
2	19	23,2	23,2	57,3
3	23	28,0	28,0	85,4
4	12	14,6	14,6	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SEXO	82	1	2	1,84	,367
IDADE	82	25	54	33,46	6,909
IDADE (Banded)	82	1	4	2,44	1,166
PROF	82	1	3	1,55	,669
PROFII	82	1	2	1,45	,501
LOCAL	82	1	4	2,23	1,081
Valid N (listwise)	82				

Anexo E

Estudo da normalidade

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
C_pre	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
C_pos	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
E_pre	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
E_pos	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
PP_pre	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
PP_pos	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
AC_pre	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
AC_pos	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
EP_pre	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%
EP_pos	82	100,0%	0	,0%	82	100,0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_pre	,078	82	,200*	,970	82	,049
C_pos	,100	82	,041	,973	82	,077
E_pre	,090	82	,099	,981	82	,256
E_pos	,075	82	,200*	,978	82	,178
PP_pre	,097	82	,056	,958	82	,009
PP_pos	,065	82	,200*	,989	82	,691
AC_pre	,075	82	,200*	,984	82	,408
AC_pos	,069	82	,200*	,990	82	,790
EP_pre	,067	82	,200*	,991	82	,869
EP_pos	,084	82	,200*	,975	82	,102

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo F

Análise descritiva das variáveis dependentes (sub-escalas)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C_pre	82	53	101	82,76	9,417
C_pos	82	52	102	83,50	9,116
E_pre	82	48	102	76,30	12,992
E_pos	82	57	105	85,40	10,431
PP_pre	82	19	90	46,82	13,706
PP_pos	82	20	91	52,09	14,070
AC_pre	82	24	82	55,61	11,921
AC_pos	82	31	93	60,16	11,792
EP_pre	82	48	105	75,83	11,862
EP_pos	82	59	102	81,95	10,937
Valid N (listwise)	82				

Anexo G

Análise da relação entre as sub-escalas antes e depois da formação

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	C_pre	82,76	82	9,417	1,040
	C_pos	83,50	82	9,116	1,007
Pair 2	E_pre	76,30	82	12,992	1,435
	E_pos	85,40	82	10,431	1,152
Pair 3	PP_pre	46,82	82	13,706	1,514
	PP_pos	52,09	82	14,070	1,554
Pair 4	AC_pre	55,61	82	11,921	1,316
	AC_pos	60,16	82	11,792	1,302
Pair 5	EP_pre	75,83	82	11,862	1,310
	EP_pos	81,95	82	10,937	1,208

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	C_pre & C_pos	82	,530	,000
Pair 2	E_pre & E_pos	82	,437	,000
Pair 3	PP_pre & PP_pos	82	,517	,000
Pair 4	AC_pre & AC_pos	82	,476	,000
Pair 5	EP_pre & EP_pos	82	,534	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	C_pre - C_pos	-,744	8,984	,992	-2,718	1,230	-,750	81	,456
Pair 2	E_pre - E_pos	-9,098	12,616	1,393	-11,869	-6,326	-6,530	81	,000
Pair 3	PP_pre - PP_pos	-5,268	13,649	1,507	-8,267	-2,269	-3,495	81	,001
Pair 4	AC_pre - AC_pos	-4,549	12,139	1,341	-7,216	-1,881	-3,393	81	,001
Pair 5	EP_pre - EP_pos	-6,122	11,037	1,219	-8,547	-3,697	-5,023	81	,000

Anexo H

Análise da correlação entre as sub-escalas

Correlations

		C_pre	E_pre	PP_pre	AC_pre	EP_pre
C_pre	Pearson Correlation	1	,617**	,235*	,370**	,622**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,033	,001	,000
	N	82	82	82	82	82
E_pre	Pearson Correlation	,617**	1	,219*	,315**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,048	,004	,000
	N	82	82	82	82	82
PP_pre	Pearson Correlation	,235*	,219*	1	,469**	,249*
	Sig. (2-tailed)	,033	,048	.	,000	,024
	N	82	82	82	82	82
AC_pre	Pearson Correlation	,370**	,315**	,469**	1	,436**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,000	.	,000
	N	82	82	82	82	82
EP_pre	Pearson Correlation	,622**	,797**	,249*	,436**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,024	,000	.
	N	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		C_pos	E_pos	PP_pos	AC_pos	EP_pos
C_pos	Pearson Correlation	1	,590**	,142	,297**	,652**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,204	,007	,000
	N	82	82	82	82	82
E_pos	Pearson Correlation	,590**	1	,124	,177	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,267	,112	,000
	N	82	82	82	82	82
PP_pos	Pearson Correlation	,142	,124	1	,510**	,184
	Sig. (2-tailed)	,204	,267	.	,000	,097
	N	82	82	82	82	82
AC_pos	Pearson Correlation	,297**	,177	,510**	1	,360**
	Sig. (2-tailed)	,007	,112	,000	.	,001
	N	82	82	82	82	82
EP_pos	Pearson Correlation	,652**	,766**	,184	,360**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,097	,001	.
	N	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo I

Análise das sub-escalas em função das características sociográficas

Sexo

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C_pre	Equal variances assumed	,391	,533	,101	80	,920	,290	2,865	-5,411	5,991
	Equal variances not assumed			,118	19,788	,907	,290	2,461	-4,846	5,426
C_pos	Equal variances assumed	,004	,951	-,280	80	,780	-,777	2,772	-6,293	4,739
	Equal variances not assumed			-,273	16,457	,788	-,777	2,848	-6,801	5,247
E_pre	Equal variances assumed	,146	,703	1,096	80	,276	4,300	3,923	-3,507	12,107
	Equal variances not assumed			1,017	15,858	,324	4,300	4,226	-4,666	13,266
E_pos	Equal variances assumed	,733	,394	-,846	80	,400	-2,672	3,159	-8,960	3,615
	Equal variances not assumed			-,923	18,347	,368	-2,672	2,895	-8,746	3,401
PP_pre	Equal variances assumed	10,536	,002	1,225	80	,224	5,062	4,131	-3,159	13,284
	Equal variances not assumed			,869	13,643	,400	5,062	5,829	-7,470	17,595
PP_pos	Equal variances assumed	,027	,871	,019	80	,985	,081	4,280	-8,437	8,600
	Equal variances not assumed			,019	16,718	,985	,081	4,317	-9,038	9,201
AC_pre	Equal variances assumed	2,507	,117	2,126	80	,037	7,503	3,529	,481	14,525
	Equal variances not assumed			2,707	22,449	,013	7,503	2,772	1,761	13,244
AC_pos	Equal variances assumed	,020	,888	1,312	80	,193	4,657	3,550	-2,407	11,720
	Equal variances not assumed			1,391	17,801	,181	4,657	3,347	-2,382	11,695
EP_pre	Equal variances assumed	,336	,564	,922	80	,359	3,311	3,590	-3,833	10,455
	Equal variances not assumed			1,028	18,773	,317	3,311	3,222	-3,438	10,060
EP_pos	Equal variances assumed	1,635	,205	,265	80	,792	,881	3,326	-5,738	7,500
	Equal variances not assumed			,287	18,184	,778	,881	3,073	-5,571	7,332

Group Statistics

	SEXO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C_pre	1	13	83,00	7,800	2,163
	2	69	82,71	9,741	1,173
C_pos	1	13	82,85	9,477	2,628
	2	69	83,62	9,112	1,097
E_pre	1	13	79,92	14,198	3,938
	2	69	75,62	12,748	1,535
E_pos	1	13	83,15	9,362	2,596
	2	69	85,83	10,630	1,280
PP_pre	1	13	51,08	20,349	5,644
	2	69	46,01	12,107	1,457
PP_pos	1	13	52,15	14,305	3,968
	2	69	52,07	14,131	1,701
AC_pre	1	13	61,92	8,490	2,355
	2	69	54,42	12,145	1,462
AC_pos	1	13	64,08	10,912	3,027
	2	69	59,42	11,880	1,430
EP_pre	1	13	78,62	10,356	2,872
	2	69	75,30	12,121	1,459
EP_pos	1	13	82,69	9,961	2,763
	2	69	81,81	11,174	1,345

Idade

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
C_pre	Between Groups	743,535	3	247,845	3,002	,035
	Within Groups	6439,587	78	82,559		
	Total	7183,122	81			
C_pos	Between Groups	119,580	3	39,860	,470	,704
	Within Groups	6610,920	78	84,755		
	Total	6730,500	81			
E_pre	Between Groups	266,350	3	88,783	,517	,672
	Within Groups	13405,028	78	171,859		
	Total	13671,378	81			
E_pos	Between Groups	104,257	3	34,752	,311	,817
	Within Groups	8709,462	78	111,660		
	Total	8813,720	81			
PP_pre	Between Groups	1657,366	3	552,455	3,178	,029
	Within Groups	13558,890	78	173,832		
	Total	15216,256	81			
PP_pos	Between Groups	1149,248	3	383,083	2,007	,120
	Within Groups	14885,154	78	190,835		
	Total	16034,402	81			
AC_pre	Between Groups	644,477	3	214,826	1,542	,210
	Within Groups	10867,036	78	139,321		
	Total	11511,512	81			
AC_pos	Between Groups	236,753	3	78,918	,558	,644
	Within Groups	11026,186	78	141,361		
	Total	11262,939	81			
EP_pre	Between Groups	244,670	3	81,557	,570	,636
	Within Groups	11152,940	78	142,986		
	Total	11397,610	81			
EP_pos	Between Groups	119,168	3	39,723	,324	,808
	Within Groups	9570,637	78	122,700		
	Total	9689,805	81			

C_pre

Tukey HSD

IDADE (Banded)	N	Subset for alpha = .05
		1
1	25	79,72
4	20	80,90
2	16	83,94
3	21	87,24
Sig.		,051

PP_pre

Tukey HSD

IDADE (Banded)	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
4	20	40,50	
3	21	46,38	46,38
1	25	47,60	47,60
2	16		54,06
Sig.		,329	,262

Profissão

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C_pre	Equal variances assumed	,011	,918	,304	80	,762	,639	2,102	-3,543	4,821
	Equal variances not assumed			,302	74,730	,763	,639	2,116	-3,576	4,854
C_pos	Equal variances assumed	,077	,783	1,815	80	,073	3,620	1,995	-,350	7,590
	Equal variances not assumed			1,783	70,317	,079	3,620	2,030	-,428	7,668
E_pre	Equal variances assumed	2,183	,143	-,063	80	,950	-,183	2,901	-5,956	5,590
	Equal variances not assumed			-,064	79,971	,949	-,183	2,851	-5,856	5,490
E_pos	Equal variances assumed	,307	,581	,040	80	,968	,093	2,329	-4,542	4,729
	Equal variances not assumed			,040	74,273	,968	,093	2,348	-4,585	4,771
PP_pre	Equal variances assumed	1,679	,199	-,739	80	,462	-2,254	3,050	-8,324	3,816
	Equal variances not assumed			-,759	79,466	,450	-2,254	2,969	-8,163	3,654
PP_pos	Equal variances assumed	1,051	,308	-,832	80	,408	-2,602	3,128	-8,828	3,623
	Equal variances not assumed			-,840	79,269	,403	-2,602	3,097	-8,766	3,562
AC_pre	Equal variances assumed	,087	,769	,941	80	,350	2,490	2,647	-2,779	7,759
	Equal variances not assumed			,945	78,175	,348	2,490	2,636	-2,757	7,737
AC_pos	Equal variances assumed	,539	,465	-,021	80	,983	-,056	2,633	-5,296	5,184
	Equal variances not assumed			-,021	79,648	,983	-,056	2,599	-5,229	5,117
EP_pre	Equal variances assumed	7,377	,008	,872	80	,386	2,299	2,636	-2,947	7,546
	Equal variances not assumed			,905	77,327	,368	2,299	2,541	-2,761	7,359
EP_pos	Equal variances assumed	,101	,752	,916	80	,362	2,226	2,430	-2,609	7,061
	Equal variances not assumed			,908	73,745	,367	2,226	2,452	-2,661	7,112

Contexto

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
C_pre	Between Groups	60,023	3	20,008	,219	,883
	Within Groups	7123,099	78	91,322		
	Total	7183,122	81			
C_pos	Between Groups	559,768	3	186,589	2,359	,078
	Within Groups	6170,732	78	79,112		
	Total	6730,500	81			
E_pre	Between Groups	905,005	3	301,668	1,843	,146
	Within Groups	12766,373	78	163,671		
	Total	13671,378	81			
E_pos	Between Groups	245,163	3	81,721	,744	,529
	Within Groups	8568,556	78	109,853		
	Total	8813,720	81			
PP_pre	Between Groups	110,882	3	36,961	,191	,902
	Within Groups	15105,374	78	193,659		
	Total	15216,256	81			
PP_pos	Between Groups	2094,208	3	698,069	3,906	,012
	Within Groups	13940,194	78	178,720		
	Total	16034,402	81			
AC_pre	Between Groups	739,333	3	246,444	1,784	,157
	Within Groups	10772,179	78	138,105		
	Total	11511,512	81			
AC_pos	Between Groups	686,815	3	228,938	1,688	,176
	Within Groups	10576,124	78	135,591		
	Total	11262,939	81			
EP_pre	Between Groups	401,204	3	133,735	,949	,421
	Within Groups	10996,406	78	140,980		
	Total	11397,610	81			
EP_pos	Between Groups	135,043	3	45,014	,367	,777
	Within Groups	9554,762	78	122,497		
	Total	9689,805	81			

PP_pos

Tukey HSD

LOCAL	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
2	19	43,42	
4	12	51,17	51,17
1	28	54,61	54,61
3	23		56,65
Sig.		,060	,597