

b) Relatório sobre Conteúdos e Métodos de Organização Científica e de Execução Pedagógica da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, do 2º Ciclo de Estudos (Mestrado) em Psicologia

PEDRO FERNANDO SANTOS SILVA DA CUNHA

PSICOSSOCIOLOGIA DO CONFLITO, DA NEGOCIAÇÃO E DA MEDIAÇÃO

RELATÓRIO DA UNIDADE CURRICULAR

Apresentado no âmbito das provas para acesso ao título de Agregado da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Universidade Fernando Pessoa

ÍNDICE

Índice de quadros.....	49
Índice de anexos.....	49
Introdução	50
1. Breve enquadramento sobre a formação em Psicologia na Universidade Fernando Pessoa.....	54
2. Contextualização da Unidade Curricular no plano de estudos do 2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia.....	62
3. Estrutura, conteúdos e métodos da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação.....	65
3.1. Descrição e objectivos da Unidade Curricular.....	65
3.2. Desenvolvimento de competências no âmbito da Unidade Curricular...	69
3.3. Conteúdos do Programa da Unidade Curricular.....	72
3.3.1. Conteúdos programáticos por unidade lectiva.....	72
3.3.2. Conteúdos mínimos da Unidade Curricular, resumo e <i>abstract</i>.....	75
3.4. Desenvolvimento dos conteúdos programáticos da Unidade Curricular e apresentação da bibliografia específica.....	76
3.5. Métodos e técnicas pedagógicas.....	158
3.5.1. Unidades lectivas e sua forma de execução pedagógica.....	161
3.6. Metodologia de avaliação.....	163
4. Comentário final sobre a execução pedagógica da Unidade Curricular.....	168
5. Bibliografia do Relatório.....	169
Anexos.....	193

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Definição das competências a adquirir no 2º Ciclo de Estudos (Mestrado) em Psicologia.....	57
Quadro 2 – Síntese das actividades de contacto e de trabalho independente na Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação.....	66
Quadro 3 – Plano geral das aulas teórico-práticas.....	73

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A - Plano de Estudos do 1º Ciclo (Licenciatura) em Psicologia...	194
ANEXO B - Plano de Estudos do 2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia (três Ramos de Especialização).....	197
ANEXO C - Plano de Estudos da Licenciatura em Psicologia Social e do Trabalho.....	201
ANEXO D - Licenciados em Psicologia pela Universidade Fernando Pessoa, de 1996/97 até 2007/08 (Por Ramos de Especialização).....	205
ANEXO E - Programa da Unidade Curricular (tal como apresentado aos alunos na Plataforma Virtual da UFP no ano lectivo de 2008/09).....	208

Introdução

“Como seres humanos a nossa grandeza reside não tanto em sermos capazes de refazer o mundo, mas em sermos capazes de nos refazermos a nós mesmos.”

Mahatma Gandhi

O presente Relatório refere-se ao programa, aos conteúdos e aos métodos de ensino e de organização científica da Unidade Curricular intitulada Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, integrante do 2º ano do 2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa.

O Plano de Estudos da actual Licenciatura (1º Ciclo) e do Mestrado (2º Ciclo) em Psicologia entrou em vigor no ano lectivo de 2006/07 (ver anexos A e B, respectivamente). De acordo com a proposta da Comissão de Docentes, nomeada pela Direcção da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais e aprovada, posteriormente, pelo Conselho Científico da mesma Faculdade, no plano da ordenação curricular do 2º Ciclo (Mestrado), a Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação é obrigatória para todas as especializações concebidas: Psicologia Clínica e da Saúde, Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária e Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Prestado este esclarecimento inicial, importa destacar que o objecto do Relatório que aqui apresentamos é, precisamente, a Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, a qual temos vindo a leccionar desde 2007/08 e de acordo com o estabelecido no novo plano curricular, que se rege pelos princípios da *Declaração de Bolonha*, no Mestrado em Psicologia, na Universidade Fernando Pessoa.

Gostaríamos de referir que a leccionação da disciplina, então designada ainda apenas de Psicossociologia do Conflito e da Negociação, iniciou connosco precisamente no ano lectivo de 1995/96 (por conseguinte, há cerca de 15 anos), inserida no primeiro Plano Curricular da Licenciatura em Psicologia Social e do Trabalho (assim se denominava, nessa altura, a Licenciatura que foi criada na UFP em 1992 e

homologada pela Portaria Nº 840/93, DR – 1ª Série, nº 212, de 9 de Setembro) (ver anexo C).

O funcionamento em pleno da Unidade Curricular, com a actual designação e em análise, começou a partir do ano lectivo 2007/08. É de considerar que, desde o início da leccionação da disciplina com a designação de Psicossociologia do Conflito e da Negociação, quiçá fruto de uma necessidade de entendimento mais alargado da problemática dos conflitos na sociedade e na Universidade, em conjunto com a cada vez maior relevância atribuída a uma cultura de paz (de que é sinal inequívoco, entre muitos outros exemplos, o facto da Assembleia das Nações Unidas ter decretado a década 2001-2010 como a *Década Internacional para uma Cultura de Paz e Não-Violência para as Crianças do Mundo*), a presente Unidade Curricular foi-se sucessivamente estendendo, na UFP, a outros cursos e formações, quer de 1º Ciclo (Licenciaturas em Criminologia e Serviço Social, na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, e em Engenharia e Gestão da Qualidade, na Faculdade de Ciência e Tecnologia), quer de 2º Ciclo (Mestrados em Ciências Empresarias, Ciência Política e Relações Internacionais, Docência e Gestão da Educação e Mediação e Interculturalidade, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais).

Um outro facto que aponta nessa direcção é visível através da publicação pela Comissão Europeia, em 2002, do *Livro Verde Sobre Modalidades Alternativas de Solução de Conflitos*, no qual se lembra que o desenvolvimento dos métodos alternativos de solução de disputas (como é o caso da mediação) não deverá ser entendido como um bálsamo ante as dificuldades dos tribunais judiciais, mas sim como uma forma consensual de pacificação social, em muitos casos mais adequada do que o recurso ao juiz ou árbitro.

Tal facto tem vindo, de igual modo, a repercutir-se no incremento da investigação científica no domínio em questão, através da produção e da orientação de variados trabalhos de investigação no âmbito de algumas destas formações (tanto ao nível de monografias de licenciatura e de projectos de graduação, como também em dissertações de mestrado e teses de doutoramento). As áreas de investigação mais frequentes têm sido a gestão construtiva de conflitos em diferentes contextos (empresarial, escolar e social contam-se entre os mais destacados), a problemática da eficácia em negociação interpessoal e organizacional e as questões relativas à eficácia em processos de mediação, num enquadramento em que se procura ter sempre presente o carácter algo pioneiro e de alguma novidade inerentes à história dos meios de Resolução Alternativa de Litígios (RAL) em Portugal e uma certa recenticidade das problemáticas relativa aos conceitos primordiais da Unidade Curricular.

Como referíamos anteriormente, as últimas décadas têm revelado um interesse progressivo pelo estudo do conflito e pelas formas de o gerir, tendo esses temas, a par da negociação e da mediação, sido convertidos em relevantes objectos de investigação na Psicologia. Através destes trabalhos, temos procurado estabelecer uma via de investigação científica, afecta, fundamentalmente, ao Mestrado em Psicologia, nas suas várias vertentes de especialização, que é a do estudo aprofundado de algumas questões que se levantam em relação à gestão de conflitos, à negociação e à mediação. Acreditamos que tal propósito se enquadra inteiramente no espírito orientador e na filosofia de base do projecto educativo da Universidade Fernando Pessoa, sobretudo na consubstanciação do seu lema *Nova et Nove*, o qual sempre se norteou pelo carácter inovador e pela tentativa de dar resposta às solicitações colocadas pela sociedade à Ciência.

Deste modo, pensamos que a investigação dedicada às áreas da gestão de conflitos, da negociação e da mediação, que temos vindo a estimular, se tem vindo a solidificar, tendo-se aberto perspectivas, ao longo dos últimos anos, de intercâmbio de experiências com diferentes instituições de ensino, de formação e de prática profissional de resolução alternativa de litígios, traduzíveis nos domínios da investigação, da formação profissional de mediadores, de publicações e de intercâmbio geral de experiências.

De igual modo, os eventos científicos que temos vindo a impulsionar nos últimos anos (com destaque para os *I e II Colóquios sobre Mediação* da UFP, em 2003 e 2008 respectivamente), dedicados a âmbitos mais específicos desta Unidade Curricular, têm procurado constituir tanto um meio de divulgação deste recente domínio de actuação da Psicologia, como também um contributo para a consolidação da prática profissional neste terreno dos Psicólogos, sob os pontos de vista científico e profissional.

Ainda no campo deste intróito sobre a Unidade Curricular em análise, gostaríamos de pensar que tais acontecimentos possam constituir uma oportunidade do docente integrar e colocar em prática a dinâmica estimulada pela *Declaração de Bolonha*, em termos de promoção de eventos com a participação efectiva de discentes (não só como observadores desses Encontros Científicos, mas também como co-organizadores em diferentes áreas de realização dos mesmos), como forma de seu enriquecimento e envolvimento numa participação cívica responsável e de efectivo exercício de cidadania, porquanto a gestão de conflitos é competência essencial inerente à vida em sociedades democráticas.

Nessa linha de pensamento, a formação nas teorias do conflito, da negociação e da mediação e nas metodologias de intervenção nessas mesmas áreas, evidenciando os recentes avanços e desenvolvimentos observados neste domínio da Psicologia, é

seguramente uma direcção relevante para todos quantos pretendam entender o funcionamento societal e/ou contribuir para a resolução de conflitualidades em contextos sociais do mais diverso cariz e, por conseguinte, através da compreensão intrínseca da complexidade da conflitualidade humana, concorrer conjuntamente para a resolução de inúmeras dificuldades a nível individual.

Tendo em conta o que acabamos de expor, cremos ser de assinalar que a Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação é operacionalizada a partir de uma óptica sócio-construtivista da aprendizagem, procurando-se que a mesma dê viva voz ao facto de emanar da prática, dos trabalhos e dos projectos de um investigador dedicado à área em questão. Cremos que tudo isto aponta no sentido orientador da edificação da Unidade Curricular, que é o da articulação combinada entre ensino, investigação, aprendizagem e intervenção no terreno da gestão de conflitos, da negociação e da mediação.

Assim sendo, o presente Relatório é constituído por três capítulos:

- No primeiro, apresentaremos, de modo resumido, um historial alusivo à formação em Psicologia na Universidade Fernando Pessoa, com o intuito de contextualizarmos a Unidade Curricular no respectivo curso. Nessa linha de raciocínio, incidiremos mais especificamente sobre a formação ao nível do 2º Ciclo de Estudos em Psicologia, que é oferecida, presentemente, pela Universidade;

- Posteriormente, passaremos em revista os principais aspectos relativos à contextualização da Unidade Curricular no Plano de Estudos do 2º Ciclo em Psicologia, procurando dar a conhecer e realçar o facto da mesma ser, hoje, transversal a todas as variantes equacionadas para o Curso e proporcionar uma compreensão mais sustentada, cientificamente, do conflito e dos processos negociais e de mediação. Gostaríamos de referir que não temos, como objectivo central de análise, uma apresentação e debate minuciosos sobre o tema, incidindo a nossa atenção aí somente nas decisões e nas dinâmicas principais por nós desenvolvidas nesse processo;

- No último capítulo, apresentaremos e discutiremos a estrutura, os conteúdos e os métodos da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, sendo apresentados os objectivos, os métodos de ensino, a avaliação dos conhecimentos, o Programa (e correspondentes conteúdos programáticos desenvolvidos) e a bibliografia relativa a cada uma das Unidades Lectivas que compõem a Unidade Curricular em análise.

Deste modo, daremos corpo ao objectivo principal do presente Relatório.

1. Breve enquadramento sobre a formação em Psicologia na Universidade Fernando Pessoa

Como ponto de partida para uma reflexão sobre uma Unidade Curricular integrante de um Mestrado em Psicologia, parece-nos relevante avançarmos com alguns contributos analíticos quanto ao percurso sócio-histórico e institucional do ensino da Psicologia na Instituição de Ensino Superior no qual a Unidade Curricular se tem vindo a desenvolver. Na nossa perspectiva, tais elementos de análise constituem algo fundamental a atender por quem, como nós, intervém como docente na formação académica de futuros Psicólogos. Esta é uma forte razão para incluirmos, no presente Relatório, a abordagem do tema em questão.

De forma a contextualizar mais concretamente, sob os pontos de vista científico e pedagógico, esta área particular da Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, na qual nos temos vindo a centralizar profissionalmente mais ao longo dos últimos anos, pensamos ser também pertinente incluir neste prólogo uma referência àquilo que têm vindo a ser os objectivos essenciais da formação superior em Psicologia na Universidade Fernando Pessoa. Faremos essa reflexão utilizando um registo algo sintético e esquemático, não se enquadrando, por conseguinte, nos nossos objectivos uma análise minuciosa do tema.

Em termos globais e como forma de ilustração do tema, refira-se que, actualmente, a formação em Psicologia na Universidade Fernando Pessoa integra os três Ciclos de Estudos - Licenciatura, Mestrado e Doutoramento -, e que, desde 1992, data em que foi criada a Licenciatura em Psicologia Social e do Trabalho (primeira designação do Curso), se diplomaram na UFP, até 2007/08, 583 licenciados (ver Anexo D) e 104 mestres em Psicologia (91 mestres do regime anterior a Bolonha e 17 já com Mestrado adequado a *Bolonha* - 10 de Psicologia Clínica e da Saúde e 7 de Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária).

Na nossa perspectiva, estes números (os dos Licenciados com fonte nas respostas da UFP aos Inquéritos DIMAS e RAIDES, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino

Superior e, no caso dos Mestres, nas Actas de Defesa das Teses) dão conta do dinamismo que se pode encontrar neste campo de formação na Instituição.

Nessa linha de raciocínio, consideramos importante assinalar, desde já, que, tal como pertinentemente se refere no *Relatório de Concretização dos Objectivos de Bolonha na UFP*, “alguns dos pressupostos da *Declaração de Bolonha* – como, por exemplo, metodologias de ensino-aprendizagem flexíveis, modernas e centradas no aluno, avaliação contínua em detrimento de um único momento de avaliação, aferição da percepção da qualidade do ensino pelos estudantes, entre outras – são uma realidade na UFP desde 1989” (2009, p. 3).

Num tal contexto institucional, a actual Licenciatura em Psicologia (ver Anexo A, Despacho Nº 18 219/2006, publicado no Diário da República, 2.ª Série, N.º 173, de 7 de Setembro de 2006) é formada por 42 Unidades Curriculares e tem por objectivo principal dotar os alunos com os conhecimentos, as capacidades e as competências necessárias ao pleno exercício da profissão de Psicólogo. Enquanto Ciência que estuda os processos mentais e as suas manifestações comportamentais, as suas principais preocupações orientam-se para a promoção do desenvolvimento, da eficácia e do bem-estar a diferentes níveis: individual, grupal, sistémico e social. Neste sentido, a formação em Psicologia procura proporcionar o conhecimento de diferentes disciplinas científicas deste domínio do saber, bem como a respectiva aplicação prática.

Esta formação, que se exige sólida, coerente e bem articulada, deve permitir aos futuros Psicólogos serem capazes de, entre outros: a) desenvolver, implantar e manter adequados padrões pessoais, profissionais e éticos; b) aplicar princípios, métodos, técnicas, conceitos, modelos, teorias e conhecimentos psicológicos e outros afins, na investigação e na intervenção; e c) desenvolver e treinar a aplicação de conhecimentos, de métodos, de práticas e de competências psicológicas.

Desse modo, e como se pode ler na *Proposta da Comissão de Docentes de Adequação da Licenciatura* (2006, p. 34), “o principal objectivo é o de dotar o estudante de competências científicas e académicas nos diferentes domínios e contextos de aplicação da Psicologia, bem como em áreas afins. Deste modo, o primeiro ciclo encontra-se orientado para oferecer uma educação básica e referencial em áreas nucleares da Psicologia, promovendo a aquisição de métodos, técnicas, conceitos, modelos, teorias e conhecimentos a nível da investigação e da intervenção psicológicas, a par das competências a que se refere o artigo 5º do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de Março”.

Resultante da adesão à *Declaração de Bolonha*, e tendo em consideração o preconizado pela EFPA (*European Federation of Psychologists' Associations*), o

Diploma Europeu em Psicologia - *Europsy* (projecto apoiado pelo programa Leonardo da Vinci, em que participaram universidades e associações profissionais de Psicologia, EFPA incluída, de praticamente todos os Estados-Membros da União Europeia, tendo em vista a criação de uma directiva sobre o reconhecimento imediato das qualificações profissionais em Psicologia) e as directivas emanadas do Relatório de Psicologia elaborado para o contexto nacional, coordenado pela Prof. Doutora Luísa Morgado, da Universidade de Coimbra, foram elaboradas as Propostas de Adequação às novas regras da Licenciatura e do Mestrado pela Comissão de Docentes, nomeada pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, tendo sido aprovadas as respectivas atribuições de créditos pelos Conselhos Científico e Pedagógico da mesma.

É de salientar que, já anteriormente ao exercício das várias reformas resultantes da implementação do Processo de *Bolonha*, levadas a cabo pelas diversas instituições europeias, a formação do profissional de Psicologia era e tem vindo a ser desenvolvida na maioria dos países europeus no quadro de uma formação académica de nível superior, cuja duração, apesar de variável, não é inferior a cinco anos. Num estudo realizado pela EFPA, esta duração de um mínimo de cinco anos é uma prática observada em 23 países europeus, num universo de 29 países analisados (Tikkanen, 2006). Também no caso de Portugal, e desde há mais de trinta anos, a formação superior em Psicologia tem vindo a desenrolar-se ao longo de cinco anos, na esmagadora maioria das Escolas do ensino público e do privado e cooperativo.

Nesse sentido, a formação científica e profissional em Psicologia na UFP exige a frequência e a aprovação em dois Ciclos de Estudos: o 1º Ciclo, com 180 ECTS e três anos de duração, é conducente ao grau de Licenciado em Psicologia, enquanto que o 2º Ciclo, com 120 ECTS e dois anos de duração, conduz ao grau de Mestre em Psicologia, havendo a necessidade e a obrigação de ambos para preparar o estudante para a actividade profissional independente (equivalente a um total de 300 ECTS de formação).

A cada um dos dois Ciclos de Estudos corresponde um conjunto de conhecimentos, de competências, de atitudes e de valores específicos, que deverão ser adquiridos pelo estudante para a obtenção do grau de Licenciado para o 1º Ciclo e de Mestre para o 2º Ciclo de Estudos.

Relativamente ao 2º Ciclo de Estudos (Mestrado), por ser aquele que aqui mais nos interessa, o objectivo capital é o de preparar o estudante para a prática profissional independente como Psicólogo, desenvolvendo e aprofundando conhecimentos e competências de investigação e de intervenção psicológicas, adquiridos no 1º Ciclo de formação, bem como promovendo a aquisição das competências a que se refere o artigo 15.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março.

Trata-se, por conseguinte, de um Ciclo de Estudos diferenciado, que visa a preparação do estudante para a actividade profissional em um de três ramos de especialização possíveis (Psicologia Clínica e da Saúde, Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária e Psicologia do Trabalho e das Organizações). Entrou em funcionamento no ano lectivo 2006/07, tendo sido homologado pelo Despacho N.º 18 296/2006, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 173, de 7 de Setembro de 2006.

Como forma de ilustração relevante de quais as competências que preconizamos desenvolver na Unidade Curricular em análise, apresentamos, de seguida, o Quadro 1, no qual se faz uma síntese das principais competências científicas e profissionais a adquirir pelo estudante, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, na Universidade Fernando Pessoa.

Quadro 1 - Definição das competências a adquirir no 2º Ciclo de Estudos (Mestrado) em Psicologia

- Aquisição, desenvolvimento e aprofundamento de conhecimentos em diferentes contextos de prática e de especialização;
- Integração de métodos, de técnicas, de conceitos, de modelos, de teorias e de conhecimentos psicológicos e de outros relacionados com a investigação e intervenção psicológicas;
- Aquisição, desenvolvimento e aprofundamento de conhecimentos e de capacidades a nível da especificação de objectivos que permitam:
 - Identificar e analisar necessidades, através da selecção de métodos e de técnicas apropriados;
 - Definir objectivos, negociá-los com o cliente e estabelecer critérios para a avaliação dos resultados;
- Aquisição, desenvolvimento e aprofundamento de conhecimentos e de capacidades que permitam executar tarefas de avaliação psicológica e de peritagem, nomeadamente:
 - Descrever, explicar e predizer os comportamentos de indivíduos, de grupos e de organizações;
 - Seleccionar métodos e técnicas apropriados;
 - Determinar características relevantes de indivíduos e de grupos através da realização de entrevistas, de testes psicológicos e de observação;
 - Determinar características relevantes de organizações, através da realização de

- entrevistas, de questionários e de outros métodos e técnicas apropriados ao estudo das mesmas;
- Aquisição de competências para o desenvolvimento de serviços e/ou produtos a partir de teorias e métodos psicológicos, nomeadamente:
 - Definir os objectivos do serviço/produto, analisar os seus requisitos e constrangimentos e especificar as suas características;
 - Conceber ou adaptar serviços/produtos, tendo em consideração os seus requisitos e constrangimentos, bem como o contexto em que vão ser usados;
 - Testar o serviço/produto e avaliar as suas características;
 - Avaliar o serviço/produto no que diz respeito à sua utilidade, à satisfação do cliente, ao custo e a outros aspectos;
 - Aquisição, desenvolvimento e aprofundamento de conhecimentos e de capacidades de intervenção psicológica, no sentido de prevenir o desajustamento e de promover o bem-estar dos indivíduos, dos grupos e das organizações, nomeadamente:
 - Identificar, planear e preparar planos de intervenção apropriados para atingir os objectivos definidos, integrando os resultados observados na avaliação psicológica;
 - Aplicar métodos de intervenção que, em consonância com o respectivo plano, afectem directamente o comportamento de indivíduos, de grupos e de organizações;
 - Aplicar métodos de intervenção que, de forma directa e/ou indirecta, promovam a aprendizagem e a tomada de decisão de indivíduos, de grupos e de organizações;
 - Introduzir serviços/produtos e promover a sua correcta utilização por parte dos clientes e de outros psicólogos;
 - Desenvolvimento de competências de avaliação da adaptabilidade das intervenções, em termos da adesão ao plano de intervenção e da sua eficácia, nomeadamente:
 - Planear a avaliação, incluindo a definição de critérios resultantes quer do plano de intervenção, quer dos objectivos definidos;
 - Avaliar a intervenção através da selecção e da aplicação de métodos e de técnicas adequados;
 - Analisar os resultados obtidos na avaliação e tirar conclusões sobre a eficácia da intervenção;
 - Desenvolvimento de competências de comunicação oral e escrita, nomeadamente:
 - Fornecer informação de modo claro, preciso e compreensível aos clientes e que

- vá ao encontro das suas necessidades e expectativas;
- Redigir relatórios com informações sobre os resultados da avaliação psicológica, do desenvolvimento de serviços/produtos, das intervenções e/ou das avaliações;
 - Aquisição e desenvolvimento de competências aprofundadas de investigação, incluindo formação avançada em métodos e técnicas de recolha e de análise de dados;
 - Desenvolvimento de uma atitude de investigação no exercício profissional, através de um maior rigor e contextualização na análise dos problemas e das potencialidades de mudança e na escolha e adaptação de métodos apropriados às especificidades da situação, bem como de uma maior capacitação para a necessária avaliação e regulação da intervenção realizada;
 - Desenvolvimento de uma atitude crítica e auto-crítica;
 - Adopção sistemática de valores éticos e deontológicos;
 - Aquisição e desenvolvimento de competências de redacção de artigos científicos.

O Quadro 1 destaca competências transversais aos diferentes ramos de especialização (as quais, todavia, assumem especificidades próprias aquando da respectiva aplicação aos diferentes contextos da Psicologia). Centremo-nos, agora, em reconhecer as principais competências científicas e profissionais a adquirir em cada um dos três ramos de especialização, bem como nas principais saídas profissionais delineadas.

É de referir que as competências e os perfis profissionais dos Psicólogos Clínicos e dos Psicólogos Educacionais, a exercer em instituições públicas, se encontram já legislados no contexto português (Decreto-Lei n.º 241/94, de 22 de Setembro e Decreto-Lei n.º 190/91, de 17 de Maio, respectivamente).

Em relação à especialização em Psicologia Clínica e da Saúde, destacam-se as seguintes competências: consulta psicológica; aconselhamento psicológico; avaliação e intervenção psicológica individual e em grupo; avaliação, diagnóstico e intervenção e reabilitação de perturbações psicopatológicas, (neuro)cognitivas e comportamentais; avaliação e intervenção psicológica em grupos de risco; prevenção da doença e promoção da saúde e do bem-estar; intervenção e apoio psicológico em situações de doença física; intervenção e apoio psicológico a indivíduos com doenças neurodegenerativas e terminais e seus familiares; consultoria para o desenvolvimento de programas terapêuticos, de prevenção e de reabilitação, alargados a diversos grupos populacionais; investigação psicológica aplicada à Psicologia Clínica e da Saúde. Gostaríamos de salientar aqui a pertinência da área de análise de conflitos e

de problemas e de intervenção nos mesmos no âmbito das competências apresentadas para este Ramo de Especialização.

Entre as saídas profissionais possíveis, apontam-se, para além da docência e da investigação no domínio, a intervenção no domínio da Psicologia Clínica e da Saúde (prestação de apoio especializado a centros de saúde, a hospitais, a clínicas privadas, a centros de dia, a lares de terceira idade, a hospitais psiquiátricos e a clínicas de saúde mental) e a prestação de serviços de avaliação e de intervenção psicológicas junto de indivíduos ou de grupos (sob a forma independente de profissional liberal).

No que concerne à Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária, as competências passam por: prevenção do abandono escolar precoce e promoção das condições psicossociais conducentes ao acesso e à progressão no sistema educativo; avaliação psicopedagógica e intervenção em problemas de desenvolvimento e dificuldades de aprendizagem; desenvolvimento de programas e de acções de aconselhamento vocacional; apoio psicopedagógico, em colaboração com professores, formadores e outros técnicos das escolas ou dos centros de formação profissional; intervenção precoce junto de crianças com Necessidades Educativas Específicas; consultoria aos diversos agentes que actuam nas áreas da educação, da formação e do emprego; planificação e implementação de programas de educação/formação parental e de intervenção psicológica junto de grupos em risco/desvantagem social; avaliação e intervenção sócio-comunitária; assessoria e consultoria de programas sociais; intervenção destinada a construir um tecido social solidário, criando fluxos de apoio na comunidade; investigação psicológica aplicada à Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária. Parece-nos importante destacar a relevância do conhecimento e da prática reflexiva no domínio da análise e da intervenção em conflitos para este Ramo de Especialização.

Além da docência e investigação no domínio, as saídas profissionais comportam a sua intervenção em Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária, colaborando com serviços de Psicologia e Orientação (SPO's), em equipas/projectos de intervenção precoce, sócio-educativa e comunitária, em centros comunitários para apoio psicológico nas transições desenvolvimentais ao longo do ciclo vital, nos serviços de apoio psicológico, de informação, de orientação e de integração na vida activa em estabelecimentos de Ensino Superior, em serviços de informação e de orientação profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional (Centros de Emprego e Centros de Formação), em centros de reconhecimento, de validação e de certificação de competências dependentes de Centros de Formação devidamente credenciados, Técnicos de Reinserção Social em instituições de reinserção de menores, na assessoria aos Tribunais e Estabelecimento Prisionais, em instituições que promovam

a inserção e a reestruturação de entidades culturais em minorias sociais, em Câmaras Municipais e em IPSS's no âmbito da intervenção comunitária, bem como de forma independente (profissionais liberais).

No que respeita à Psicologia do Trabalho e das Organizações, as competências incluem descrição e análise de funções; recrutamento, selecção e integração profissional; avaliação do desempenho e de competências profissionais; formação e desenvolvimento profissional; análise, desenvolvimento, implementação e avaliação de programas de gestão de carreiras; gestão de conflitos, negociação e mediação; identificação e avaliação de riscos psicossociais em contexto de trabalho e desenvolvimento de estratégias e intervenções para a sua eliminação e prevenção; intervenção a nível das condições de trabalho, de higiene e de segurança; realização de diagnósticos organizacionais; relações sociais e laborais; investigação psicológica aplicada à Psicologia do Trabalho e das Organizações. Neste Ramo de Especialização, a área da gestão de conflitos, da negociação e da mediação surge referida como um conjunto de competências específicas a desenvolver no estudante, dando-se, assim, relevo à capacidade de análise de conflitos e a sua gestão construtiva no domínio das organizações.

As saídas profissionais contemplam, para além da docência e da investigação no domínio, a intervenção em Psicologia do Trabalho e das Organizações, designadamente na avaliação, na formação e na gestão de pessoas e de competências em empresas, em autarquias ou em serviços estatais, no diagnóstico e no desenvolvimento organizacional, integrados em empresas de consultoria na área da gestão de pessoas e de competências, na promoção do acesso ao trabalho e da inserção sócio-laboral, na análise e na intervenção psicossocial em instituições públicas e privadas, nos serviços de apoio psicológico, de informação, de orientação e de integração na vida activa em estabelecimentos de Ensino Superior, em serviços de informação e de orientação profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional (Centros de Emprego e Centros de Formação), em centros de reconhecimento, de validação e de certificação de competências dependentes de Centros de Formação devidamente credenciados, bem como de forma independente (profissionais liberais), por exemplo, no domínio da selecção de pessoas, da formação profissional e da orientação escolar e profissional.

Após esta contextualização descritiva e algo sumária do modo como se estrutura, actualmente, a formação em Psicologia na UFP, estamos em condições, agora, para referir que se pretende que a Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação possa contribuir, no quadro das suas particularidades, para a concretização dessa formação superior, a qual será alcançada mediante a

criação das condições, científicas e pedagógicas, de modo a que os alunos possam aprofundar os seus conhecimentos psicológicos e sociológicos, substantivos e processuais, em torno de questões mais especificamente ligadas ao terreno da disciplina em questão.

2. Contextualização da Unidade Curricular no plano de estudos do 2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia

Face à adesão do Estado Português à *Declaração de Bolonha* e ao consequente estabelecimento de um espaço europeu de ensino superior, tal como enunciado no subcapítulo anterior, foi elaborada, em 2006, uma Proposta de adequação do Plano de Estudos em Psicologia conducente ao grau de Mestre (quanto à organização, aos conteúdos e aos métodos de ensino).

Nesse sentido, baseando-se, por um lado, num 1º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Licenciado em Psicologia, e, por outro lado, numa prática europeia consolidada e nas directivas da EFPA (*European Federation of Psychologists' Associations*), em que se considera que o exercício da profissão de Psicólogo só é possível no final de 300 ECTS de formação, e de modo a permitir o reconhecimento, a mobilidade e a empregabilidade do futuro profissional de Psicologia, a Proposta de adequação do Plano de Estudos em Psicologia corresponde a um 2º Ciclo de Estudos, organizados em 4 semestres, e que contempla três ramos possíveis de especialização: Psicologia Clínica e da Saúde, Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária e Psicologia do Trabalho e das Organizações. Pretende-se assegurar uma formação gradual, consistente e sustentada, respeitando-se, por conseguinte, a coerência, a sequencialidade e as precedências necessárias em termos de conhecimentos e de competências a adquirir. Neste contexto, o Anexo B apresenta o Plano de Estudos e a respectiva estrutura curricular para os três ramos de especialização do 2º Ciclo em Psicologia.

Tal como se pode ler na Proposta da Comissão de Docentes de Adequação do Mestrado (2006, p. 3), “na medida em que o plano de formação superior deve, por um lado, estar orientado para os objectivos específicos deste Ciclo de formação e, por outro lado, assegurar a mobilidade do estudante e o reconhecimento do Diplomado a nível Europeu, foram introduzidas algumas reformulações e reajustamentos ao Plano de Estudos do Mestrado em Psicologia, nomeadamente no que se refere aos ramos de especialização e às unidades curriculares”.

Em traços gerais, no que diz respeito às Unidades Curriculares, as reformulações introduzidas ao anterior plano de estudos consistiram, essencialmente, na alteração de designação, no sentido de uma maior delimitação e aprofundamento de temas relevantes para os ramos de especialização agora propostos, de que resultam unidades curriculares específicas.

Por um lado, a adequação sustentou-se na necessidade de promover a actualização de Unidades Curriculares (atendendo aos recentes avanços e desenvolvimentos observados em diversos domínios da Psicologia). Por outro lado, alicerçou-se na necessidade de alargar conteúdos, detalhando mais concretamente teorias, métodos, técnicas e práticas específicas a essas disciplinas, no sentido do enriquecimento e da consolidação da futura prática profissional dos discentes. Tal foi, justamente, o caso de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação.

Seguindo o que é também mencionado na referida Proposta, “é dado ao estudante a possibilidade de efectuar um conjunto de escolhas à medida dos seus interesses, dos seus objectivos, dos seus conhecimentos e, até, de eventuais oportunidades de trabalho, podendo, assim, definir uma parte do seu percurso académico” (2006, p. 18), especialmente pela inclusão de mais Unidades de opção.

De modo sintético, poderemos afirmar que o Plano de Estudos do 2º Ciclo em Psicologia, em termos dos seus organizadores programáticos, visa dotar os alunos com conhecimentos, capacidades e competências específicas, proporcionando uma sólida formação científica, de cariz multidisciplinar e interdisciplinar, que permita exercer, de um modo ético, autónomo, eficiente e eficaz, a Psicologia.

A realização deste ciclo pelo estudante que tenha efectuado o 1º Ciclo (Licenciatura em Psicologia) assume um carácter obrigatório para o exercício da actividade profissional de Psicólogo, indo ao encontro das directivas da *EFPA*, e só assim se permitindo o reconhecimento, a mobilidade e a empregabilidade do futuro profissional de Psicologia.

Em síntese, a adequação da organização do 2º Ciclo de Estudos em Psicologia e das respectivas metodologias de ensino foi realizada tendo em consideração o Diploma Europeu em Psicologia e o Relatório de Psicologia para o contexto português e ainda de uma análise comparativa com outras instituições europeias de referência.

De destacar que, a par do currículo basilar de Unidades Curriculares, incluem-se domínios científicos com desenvolvimentos mais recentes e áreas pioneiras da Psicologia, visando fornecer, ao Plano de Estudos, um cunho de constante actualização e diferenciação.

Nessa linha de raciocínio, faz todo o sentido contextualizarmos agora a Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação no Plano de Estudos do 2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia.

Alguns aspectos nos parecem ser importantes aqui destacar.

Por um lado, não será negligenciável o facto de se ter acrescentado, na nova designação da Unidade Curricular, a área da mediação, fazendo-se, desse modo, jus a uma área em franco desenvolvimento no nosso país (sobretudo à expansão dos subsistemas familiar, laboral e penal, já com formação de mediadores acreditada e tutelada pelo Ministério da Justiça), a qual pode, de igual forma, afigurar-se como uma possibilidade de futura inserção profissional para os estudantes que concluem o Mestrado.

Há também que considerar o facto da reformulação da denominação da Unidade Curricular se alicerçar na actualidade, no desenvolvimento e no impacto recente (e até ainda dotado de algum pioneirismo) do campo específico da gestão construtiva de conflitos, da negociação e da mediação, em termos de investigação e de intervenção psicológica.

O facto da Unidade Curricular passar, com a reestruturação curricular entretanto empreendida, a ser obrigatória para todas as especializações concebidas, levou a que a mesma deixasse, assim, de estar mais confinada e tão direccionada à Psicologia Social e/ou das Organizações, alargando-se à Psicologia Clínica e da Saúde e à Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária. Tal facto permitiu, por conseguinte, um aprofundamento e desenvolvimento de temáticas de alguns módulos, especificamente no que concerne aos Módulos I e II, que tratam sobre a problemática do conflito e da intervenção construtiva no mesmo.

Sendo assim, o programa da Unidade Curricular encontra-se dividido em cinco partes: as Unidades Lectivas I e II dizem respeito à temática axial de análise do conflito e da sua gestão; por sua vez, as Unidades Lectivas III e IV estão dedicadas à negociação e à problemática dos processos cognitivos na negociação; por fim, a Unidade Lectiva V está centrada, em termos globais, na mediação.

Nesse sentido, o desenrolar do ensino-aprendizagem na Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação é uma possibilidade, para os alunos, de introdução e de aprofundamento analítico das dinâmicas individuais, sociais e profissionais nas sociedades contemporâneas globalizadas, necessariamente portadoras das mais diversas formas de conflito e de modos de o resolver positivamente, o que é fundamental, por sua vez, para a compreensão da pluralidade de transformações que ocorrem, nos dias de hoje, no universo das relações interpessoais.

Consideramos, por tudo o que, até aqui, foi por nós exposto, que a abordagem do tema global da conflitualidade humana e das formas possíveis de a gerir constitui um importante e pertinente contributo para a formação universitária dos alunos, na qualidade de futuros Psicólogos.

De uma forma ainda muito global, procuramos, desse modo, desenvolver competências que intentam ir ao encontro, de forma articulada, de saídas profissionais que se relacionam (mais directa ou indirectamente) com a área geral da gestão de conflitos, da negociação e da mediação. Como se poderá constatar mais à frente, este assunto tem o seu desenvolvimento específico no subcapítulo 3.2.

3. Estrutura, conteúdos e métodos da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação

Neste capítulo central do Relatório, procedemos à apresentação da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, dos seus objectivos, das competências que, com ela, se pretendem desenvolver nos estudantes, dos respectivos conteúdos programáticos, bem como dos métodos e das técnicas pedagógicas utilizados e da metodologia de avaliação que instituímos.

3.1. Descrição e objectivos da Unidade Curricular

No Plano de Estudos de 2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, a Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação insere-se no 2º ano, em qualquer um dos ramos de especialização em funcionamento.

Tratando-se de uma Unidade semestral, obrigatória e que é comum a esses três ramos de especialização em Psicologia, contribui com 4 ECTS no cômputo das 18 Unidades Curriculares que compõem cada uma das Especializações do Curso de Mestrado em Psicologia.

A Unidade Curricular encontra-se estruturada em 51 horas de contacto, segmentadas em 36 horas de aulas teórico-práticas (perfazendo 2 horas semanais ao longo de 18 semanas) e em 15 horas de sessões tutoriais, tendo-se contemplando ainda horas para estudo e para avaliação. Desse modo, as actividades de aprendizagem

abrangem um total de 104 horas, correspondendo 51 horas a contacto com o docente e 53 horas a trabalho independente.

No Quadro 3, demarcamos as actividades de contacto e as relativas ao trabalho independente a realizar pelos estudantes.

QUADRO 2 – Síntese das actividades de contacto e de trabalho independente na Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação

Actividades de contacto (51 horas)	Trabalho independente (53 horas)
Exposição e demonstração dialogadas dos conteúdos. Debate sobre os casos práticos escolhidos para reflexão por cada estudante ou grupo, em grande grupo.	Pesquisa bibliográfica sobre o(s) tema(s) do trabalho respectivo. Leitura e análise da bibliografia recomendada pelo docente.
Supervisão dos trabalhos: Discussão sobre a concretização dos trabalhos em pequeno e em grande grupo; Apoio na identificação e/ou estruturação do caso prático a ser analisado no trabalho; Auxílio na integração das leituras na análise do caso escolhido; Auxílio na preparação da apresentação oral.	Trabalho individual/grupo: Leitura e análise da bibliografia recomendada pelo docente; Identificação e/ou estruturação do caso prático; Elaboração escrita do trabalho (integração dos conteúdos com o material bibliográfico recolhido, análise e reflexão sobre as potencialidades e as limitações da intervenção equacionada, se for caso disso).
Avaliação, a qual integra: Apresentação oral e debate em grande grupo sobre o trabalho produzido.	Preparação da apresentação oral do trabalho ao grande grupo.

Atendendo a que é parte integrante do Plano curricular do 2º Ciclo, a Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação beneficia tanto dos conhecimentos teóricos como metodológicos que os estudantes adquiriram no âmbito da realização do 1º Ciclo, como do aproveitamento entretanto obtido

noutras Unidades do 2º Ciclo (dado que se integra apenas no 2º ano do referido Ciclo). De igual modo, esta Unidade Curricular pode constituir uma possibilidade para consolidar e aprofundar alguns desses conhecimentos, tendo-se em consideração que a mesma se funda numa componente intensa de conexão entre teoria e intervenção (permitindo consolidar, assim, a incorporação e a complexificação de conhecimentos adquiridos num Ciclo ou anos anteriores).

Nesse sentido, tendo presente a relação desta Unidade Curricular com outras Unidades, em termos destas fornecerem contributos importantes e pertinentes para a compreensão, consistência e sequencialidade dos conteúdos leccionados na primeira, podemos reconhecer (Planos de Estudo da Licenciatura e do Mestrado, *on line*, Julho de 2009) as seguintes Unidades anteriores: Introdução às Ciências Sociais, Psicologia da Educação, Psicologia Social, Psicologia do Trabalho e das Organizações, Psicossociologia da Comunicação, Psicossociologia Comunitária, Psicologia Jurídica e Criminal, Gestão de Pessoas e Competências.

Entre as Unidades Curriculares posteriores, a relação poderá estabelecer-se com Psicoterapia Familiar, Intervenção Psicológica em Grupos, Questões Aprofundadas de Psicologia da Educação, Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações, Estágio e Dissertação I e II.

A Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação visa trabalhar a autonomia dos discentes em intervenções que reforcem a sua identidade sócio-profissional, treinando e testando a capacidade de análise crítica, de iniciativa, de criatividade e de responsabilização profissional no domínio específico da conflitualidade humana e das possibilidades de a resolver de uma forma positiva.

Por outro lado, procura promover o debate e a reflexão a partir de diferentes perspectivas teóricas explicativas, sob um “pano de fundo” detentor de algum sentido interdisciplinar e pluridisciplinar, em relação à complexidade dos fenómenos conflituais, quer a nível intra, quer a nível interpessoal, da negociação e da mediação.

Nessa linha de raciocínio, o objectivo geral basilar da Unidade Curricular consiste, tendo presente uma visão inerentemente ecléctica e plural, em promover os conhecimentos teórico-práticos respeitantes à problemática dos conflitos, da negociação e da mediação, com o intuito de possibilitar a aquisição de competências de análise e de intervenção que permitam ao estudante a resolução construtiva de conflitos, em diferentes níveis e contextos da realidade.

Procura-se, assim, apresentar um conjunto diversificado de metodologias e de técnicas de intervenção psicológica aplicadas na gestão de conflitos, na negociação e na mediação, com o sentido de desenvolver, no aluno, as competências necessárias para enfrentar os conflitos existentes na dinâmica da realidade social.

Embora se nos assemelhe transparente, até mesmo por imperativos legais que delimitam a formação e certificação de mediadores, queremos destacar aqui que não constitui nosso objectivo formar propriamente Psicólogos que sejam capazes de intervir directamente em processos de mediação, mas sim proporcionar-lhes uma formação que constitua um suporte sólido para formações de especialização subsequentes.

Gostaríamos ainda de realçar o facto de termos o objectivo de estimular os estudantes a uma reflexão constante quanto a questões que se levantam na intervenção psicológica em gestão de conflitos, negociação e mediação (como é o caso das suas emoções, dos seus valores, da sua estereotipia, das questões éticas que se lhes levantam, da pretensa neutralidade, das incertezas, entre outras), de modo a permitir um entendimento mais aprofundado sobre a complexidade inerente a esses mesmos fenómenos.

Tendo em consideração o objectivo essencial delimitado para a Unidade Curricular, foram por nós definidos os objectivos específicos para cada uma das diferentes unidades lectivas que compõem a mesma. São eles os seguintes:

- Na unidade lectiva I, são definidos como objectivos conhecer diferentes concepções e abordagens do conceito de conflito; perceber as dificuldades de definição desse conceito; compreender o conflito como risco e como oportunidade; conhecer diferentes tipos e níveis de análise de conflitos; compreender quais os factores que estão na base do aparecimento dos conflitos; reflectir sobre modelos explicativos do funcionamento do fenómeno conflitual e perceber as fases de evolução de um conflito;

- Na unidade lectiva II, foram delimitados como objectivos conhecer os paradigmas e princípios fundamentais da gestão de conflitos; conhecer os diferentes estilos/estratégias de gestão do conflito e as suas taxinomias; ser capaz de integrar essas estratégias num processo de intervenção psicológica; identificar os principais obstáculos à gestão construtiva de conflitos; identificar e distinguir as áreas de actuação dos diferentes meios de resolução de conflitos; ser capaz de, em grupo e com orientação docente, projectar um plano de intervenção com o objectivo de promover a gestão de um conflito;

- Para a unidade lectiva III, os objectivos definidos são compreender a natureza e a definição de negociação; conhecer diferentes tipos de negociação; compreender quais os factores estruturais de um processo de negociação; identificar modelos estratégicos de negociação e as principais estratégias negociais, sendo capaz de as integrar

contextualmente num processo de intervenção; identificar quais as variáveis que concorrem para a eficácia negocial e compreender a sua complexidade; integrar conhecimentos teórico-práticos sobre negociação, no sentido de os adaptar à negociação de distintos conflitos, preconizando a definição de objectivos, de estratégias e de processos de intervenção;

- No caso da unidade lectiva IV, os objectivos definidos passam por identificar e compreender os enviesamentos cognitivos que podem estar presentes num processo de negociação; conhecer os conceitos de heurísticas e de esquemas e contextualizá-los na tomada de decisão e no processamento de informação num processo de negociação; compreender quais os efeitos dos processos cognitivos em negociação;

- Por fim, na unidade lectiva V, definimos como objectivos compreender diferentes concepções de mediação, distinguindo-a ainda de outras formas de gestão de conflitos; conhecer a história recente da mediação em Portugal e as suas principais áreas de actuação; conhecer diferentes modelos de mediação e ser capaz de os integrar nos contextos adequados; perceber as fases, a estrutura e as características do processo de mediação, assim como conhecer os papéis e as competências do mediador; conhecer quais as regras éticas e deontológicas do mediador em diferentes âmbitos.

3.2. Desenvolvimento de competências no âmbito da Unidade Curricular

Em consonância directa com o objectivo nuclear da Unidade Curricular, procura-se, seguindo de perto o preconizado nos *Descritores de Dublin*, promover a aquisição e o desenvolvimento de novas competências instrumentais (como, por exemplo, a capacidade de integração de conhecimentos teóricos e práticos aprendidos e as capacidades de análise, de síntese, de organização e de comunicação oral e escrita), interpessoais (o trabalho de grupo com outros profissionais da Psicologia e de áreas científicas afins e a participação na discussão de casos, o desenvolvimento de relações empáticas e a capacidade de crítica e de auto-crítica) e sistémicas (a utilização de procedimentos e de técnicas próprias da actividade profissional de Psicólogo, a capacidade de adaptação a novas situações, a capacidade de produzir

novas ideias, a capacidade para estudar e aprender com elevado grau de autonomia, a capacidade de aplicação dos conhecimentos em situações práticas).

Tal como já referido num outro momento do presente Relatório, as principais alterações pedagógicas efectuadas no sentido de orientar a formação para o desenvolvimento das competências dos estudantes organizada, com base no sistema ECTS, passaram pelo incremento do trabalho a realizar pelo aluno, não só em sala de aula, mas também em termos de trabalho autónomo realizado pelo próprio.

Nessa linha de raciocínio, e de um modo mais conciso, em termos de competências transversais a outras unidades integrantes do Plano de estudos, identificamos competências como o estabelecimento de objectivos, a intervenção psicológica, a avaliação reflexiva da intervenção, as competências comunicacionais (nomeadamente ao nível de elaboração e de redacção dos trabalhos e da sua apresentação oral pública) e as competências de investigação (designadamente ao nível do trabalho de equipa e da liderança, através de um maior rigor e contextualização na análise de conflitos e na escolha e adaptação de métodos, de técnicas, de conceitos, de modelos, de teorias e de conhecimentos psicológicos apropriados às especificidades da situação de intervenção).

Entre as competências específicas a fomentar na Unidade Curricular, encontram-se, essencialmente, o desenvolvimento da capacidade de análise de conflitos sociais e da sua inerente complexidade; a aquisição e a aplicação de técnicas de comunicação e de animação, bem como de técnicas de negociação e de mediação em Psicologia, contextualizadas nas diferentes áreas possíveis de intervenção do Psicólogo neste campo (entre outros, os âmbitos familiar, laboral, escolar, comunitário e penal); e, por fim, a capacidade de realizar investigação científica na área e de produzir conhecimento a partir da reflexão sobre conflitos patenteados, tanto a nível individual, como social, na intervenção psicológica.

Em traços gerais, focalizamo-nos na tentativa de conferir uma maior maturação das competências de investigação e de intervenção psicológica e um desenvolvimento de competências metacognitivas sobre a própria prática profissional da Psicologia. Procuramos, assim, que o aluno possua competências de aprendizagem que lhe permitam uma aprendizagem ao longo da vida de uma forma essencialmente auto-orientada.

Transversalmente, gostaríamos de afirmar que as estratégias pedagógicas interactivas seguidas nas aulas teórico-práticas – muito especialmente na prática simulada de competências – preconizam o desenvolvimento da capacidade interventiva do futuro profissional da Psicologia em situações de conflito, concorrendo para conseguir que os indivíduos lidem de forma construtiva com os conflitos com que se irão confrontando

na sua vida ou mesmo para melhorar a qualidade da sua vida psicológica. Procuramos, através desses momentos formativos, actuar numa perspectiva sistémica de interacção interdependente docente/discendente, que é igualmente inscrita numa concepção dinâmica de aprendizagem, na qual a experiência vivida no grupo é, em si mesma, formadora.

Por conseguinte, para o desenvolvimento das competências delineadas neste subcapítulo, não nos interessa somente o saber cumulativo (assente na aprendizagem com base no pressuposto modelo/desvio) ou o saber apropriativo (com tónica na atitude motriz face ao saber), mas, sobretudo, o saber integrador (com base na experiência vivida através da interacção entre os membros do grupo) a que nos referimos na frase anterior.

Como pensamos que se poderá denotar pelo até aqui exposto, tem havido constantemente, da parte do docente, a preocupação de que as competências desenvolvidas (assim como os conhecimentos transmitidos) sejam suficientemente abrangentes para se revelarem válidos face à diversidade exequível das futuras inserções profissionais dos estudantes.

Por outro lado, em termos concretos, pensamos que a presença de um convidado (e.g., mediador familiar) no contexto das aulas teórico-práticas tem resultado numa valorizada contribuição para a aprendizagem de competências, porquanto a variação da possibilidade de contacto com profissionais do terreno incrementa a experiência de aprendizagem para além dos limites da própria experiência pessoal e/ou vicariante do docente ou das limitações da experiência de aprendizagem da turma.

Neste contexto, salientamos, ainda, que, a uma chamada do docente (que ia participar com comunicação no evento), um conjunto significativo de estudantes participou nas actividades comemorativas do *Dia Mundial da Resolução de Conflitos*, o qual foi organizado, em Outubro de 2008, no GRAL – Gabinete de Resolução Alternativa de Litígios do Ministério da Justiça, em Lisboa. Esta actividade incorporou, ainda, uma visita de estudo que despertou grande interesse nos estudantes, dado o GRAL constituir o *centro nevrálgico* do terreno concreto da Resolução Alternativa de Litígios na realidade nacional, ao nível público.

Estando dedicado especificamente ao tema da formação profissional de mediadores, de quais as competências que, neste domínio profissional, se pretende desenvolver na sua formação, pensamos ter constituído uma excelente oportunidade para os alunos terem um outro tipo de experiência de aprendizagem, portadora de um contacto directo num outro espaço de ensino e com outros actores sociais (profissionais, docentes e investigadores), provenientes de formações de base diversificadas, com importantes experiências de crítica e de reflexão dentro da área da Unidade Curricular

sobre a tema específico das competências a desenvolver para a resolução alternativa de litígios.

Por fim, assinala-se que, em termos de medidas de estímulo à inserção na vida activa, os estudantes são postos ao corrente das possibilidades específicas de inserção profissional como mediadores de conflitos, nomeadamente ao nível do SMF – *Sistema de Mediação Familiar*, do SML – *Sistema de Mediação Laboral* e do SMP – *Sistema de Mediação Penal*, no âmbito do Ministério da Justiça, o que, na nossa perspectiva, poderá constituir um forte apelo ao desenvolvimento de competências na área.

3.3. Conteúdos do Programa da Unidade Curricular

3.3.1. Conteúdos programáticos por unidade lectiva

No nosso ponto de vista, é importante assinalar que a concepção e a concretização do Programa da Unidade Curricular estão enformadas por princípios gerais, de natureza científica e pedagógica, que convém ter presentes.

Primeiro, a adopção de uma perspectiva psicossocial dos processos plurais e complexos da estrutura e do desenvolvimento das situações conflituais, recusando-se, acima de tudo, uma leitura essencialista sobre o fenómeno do conflito e sobre o conceito. Segundo, não olvidamos que o conhecimento crítico dos quadros teórico-metodológicos sobre as temáticas primordiais tratadas na Unidade Curricular integra, necessariamente, uma reflexão sobre as condições sociais e teóricas em que os mesmos foram produzidos. Terceiro, a ênfase nos resultados expressos nos conhecimentos psicossociológicos deve ir a par da análise e da reflexão sobre os correspondentes processos de investigação que os edificaram. Quarto, a abordagem de temáticas actuais e inovadoras devem permitir uma reflexão sobre as questões que se levantam em relação aos processos de conflito, de negociação e de mediação no presente.

Na nossa óptica, constituem princípios que se encontram intimamente articulados, em termos de ensino-aprendizagem, com a frequência de um Mestrado em Psicologia. Desse modo, o plano que delineamos para as aulas teórico-práticas (sessões de ensino de natureza colectiva), as quais são precedidas de uma de apresentação da disciplina (sessão 1), é o seguinte:

QUADRO 3 – Plano geral das aulas teórico-práticas

Unidades a leccionar	Número de sessões
Questões introdutórias	1
I - A análise psicossocial do conflito	4
II - A gestão de conflitos	3
III - A negociação	4
IV - Processos cognitivos na negociação	2
V - A mediação	4

Queremos dizer que se encontra aqui programada a realização de exercícios de treino de competências práticas relativos à resolução de situações conflituais em diferentes âmbitos de intervenção (especialmente através de exercícios de dinâmica grupal), nas unidades lectivas II, III e V, dando-se, assim, oportunidade de aplicação das competências em aprendizagem.

Em termos estruturais, a Programa da Unidade Curricular encontra-se dividido em cinco unidades lectivas, as quais são apresentadas de seguida com os respectivos conteúdos e número de ECTS que lhes é atribuído:

I - A análise psicossocial do conflito (1 ECTS)

- 1.1. Natureza do conflito – delimitação do conceito e abordagens.
- 1.2. Níveis de análise, tipos e categorias de conflito.
- 1.3. A génese e a dinâmica do conflito.
- 1.4. Modelos explicativos do conflito como processo.
- 1.5. O escalamento de conflitos.

II - A gestão de conflitos (0.5 ECTS)

- 2.1. Paradigmas e princípios fundamentais da gestão de conflitos.
- 2.2. Configurações sobre estilos de gestão de conflitos.
- 2.3. Competências de gestão construtiva de conflitos.

III - A negociação (1 ECTS)

- 3.1. Natureza e características da negociação.
 - 3.1.1. Formas, temas e modelos de negociação.
 - 3.1.2. Etapas da negociação.
 - 3.1.3. A negociação intra-organizacional.
- 3.2. Factores estruturais do processo de negociação.
 - 3.2.1. O modelo de Bercovitch.

- 3.2.2. As relações de poder entre as partes.
- 3.2.3. As interacções entre negociadores.
- 3.3. Estratégias e táticas de negociação.
 - 3.3.1. Definição de estratégias, táticas e manobras de negociação.
 - 3.3.2. Estratégias distributivas e integrativas.
 - 3.3.3. Modelos estratégicos de negociação.
 - 3.3.3.1. O modelo de interesses duais.
 - 3.3.3.2. O modelo integrativo de eficácia negocial.
 - 3.3.3.3. A perspectiva da negociação racional.
 - 3.3.3.4. O modelo da eficácia pessoal e diádica ou sistémica.
 - 3.3.4. Categorias de táticas de negociação.
 - 3.3.4.1. Táticas direccionadas para a obtenção de resultados substanciais.
 - 3.3.4.2. Táticas dirigidas para a influência do equilíbrio de poder.
 - 3.3.4.3. Táticas destinadas à promoção de um clima construtivo.
 - 3.3.4.4. Táticas dirigidas à obtenção de uma dinâmica flexível.
 - 3.3.4.5. Táticas orientadas para influenciar os constituintes.

IV - Processos cognitivos na negociação (0.5 ECTS)

- 4.1. Os enviesamentos cognitivos no processo de negociação.
- 4.2. A tomada de decisão e o processamento de informação.
 - 4.2.1. As heurísticas.
 - 4.2.2. Os esquemas.
- 4.3. Os efeitos e os processos cognitivos na negociação.
 - 4.3.1. A escalada irracional na negociação.
 - 4.3.2. O mito da soma fixa.
 - 4.3.3. O conflito ilusório.
 - 4.3.4. A desvalorização reactiva.
 - 4.3.5. Os guiões da negociação.
 - 4.3.6. O pensamento rígido.
 - 4.3.7. O “mal do vencedor” e a ignorância do ponto de vista da outra parte.
 - 4.3.8. O excesso de confiança.
 - 4.3.9. A disponibilidade, a acessibilidade e a representatividade da informação.
 - 4.3.10. A ancoragem e o ajustamento insuficiente.
 - 4.3.11. O enquadramento.
 - 4.3.12. Os estados de ânimo.

V - A mediação (1 ECTS)

- 5.1. Delimitação do conceito e campos de actuação da mediação.
- 5.2. Diferenças e semelhanças entre aconselhamento, mediação e intervenção terapêutica.
- 5.3 Modelos de mediação e sua aplicabilidade.
- 5.4. Estrutura, fases e características do processo de mediação.
- 5.5. A mediação como profissão: questões profissionais, éticas e deontológicas.

3.3.2. Conteúdos mínimos da Unidade Curricular, resumo e *abstract*

Conteúdos mínimos

A análise psicossocial do conflito. Conceito e abordagens. Funcionamento. Paradigmas e princípios de gestão de conflitos. Configurações de estilos de gestão de conflitos. Competências de gestão construtiva de conflitos.

A Negociação. Factores estruturais do processo de negociação. Modelos estratégicos de negociação.

Processos cognitivos na negociação.

A Mediação. Modelos e sua aplicação. Fases e características. Papéis, competências, ética e deontologia do mediador.

Resumo

A análise psicossocial do conflito. Natureza do conflito – conceito e abordagens. Factores geradores das situações de conflito. O modelo eclético do conflito intergrupal. O escalamento de conflitos.

A gestão de conflitos. Estilos de gestão de conflitos. Competências de gestão construtiva de conflitos.

A negociação. Natureza e características da negociação. Formas, temas e modelos de negociação. Etapas da negociação. A negociação intra-organizacional. Factores estruturais do processo de negociação. O modelo de Bercovitch. As relações de poder entre as partes. As interações entre negociadores. Estratégias e táticas de negociação – definição e categorias.

Processos cognitivos na negociação. A tomada de decisão e o processamento de informação. Os efeitos e os enviesamentos cognitivos na negociação.

A mediação. Conceito e campos de actuação. Diferenças e semelhanças entre aconselhamento, mediação e intervenção terapêutica. Modelos de mediação e sua aplicação. Estrutura, fases e características do processo. Mediação como profissão.

Abstract

The social-psychological analysis of conflict. Conflict nature – concept and approaches. Generating factors of conflict situations. The eclectic model of intergroup conflict. Conflict escalation.

Conflict management. Styles and abilities of constructive conflict management.

Negotiation. Nature and characteristics of negotiation. Forms, issues and models of negotiation. Intraorganizational negotiation. Structural factors of the negotiation process. The social-psychological analysis of negotiation. Power relations between parts. Negotiators' interactions. Negotiation strategies and tactics – definition and models.

Cognitive processes in negotiation. Decision making and information processing. The cognitive effects and biases in negotiation.

Mediation. Concept and intervention fields. Differences and similarities between counseling, mediation and therapeutical intervention. Mediation models and their application. Structure, stages and characteristics of a mediation process. Mediation as a profession.

3.4. Desenvolvimento dos conteúdos programáticos da Unidade Curricular e apresentação da bibliografia específica

Neste ponto, faremos a indicação dos conteúdos de cada um dos componentes temáticos integrantes das unidades lectivas do Programa, assim como das correspondentes bibliografias específicas indicadas para os estudantes.

O nosso intento aqui é realizar uma síntese descritiva que procura dar conta das questões principais de foro teórico-conceptual que são tratadas nos conteúdos da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, mais do que efectuar uma exposição detalhada desses mesmos conteúdos.

Tal como pensamos ser passível de constatar pelo Programa que acabamos de apresentar, o mesmo organiza-se em torno de um princípio estruturante, que se inicia

com uma análise do conflito desde uma ampla abordagem psicossocial, para passar, depois, para questões mais específicas relativas aos processos de negociação e de mediação, globalmente consideradas como vias pertinentes de superação construtiva de conflitos do mais diversificado teor.

Finalmente, gostaríamos de referir aqui que a nossa opção, no que diz respeito à bibliografia, recaiu em apresentar um conjunto de referências bibliográficas que se nos assemelham fulcrais para um entendimento, que se pretende o mais articulado possível, dos temas axiais em torno dos quais se estrutura o Programa da Unidade Curricular, considerando cada um das cinco unidades lectivas específicas que o integram.

I - A análise psicossocial do conflito

1.1. Natureza do conflito – delimitação do conceito e abordagens

Introduzir a temática do conflito, numa abordagem ampla e plural sobre o mesmo, passa, primeiramente, por procurar uma tentativa de delimitação do conceito, destacando-se a compreensão da abordagem psicossocial da complexidade inerente ao próprio fenómeno e o facto de que, desde sempre, os seres humanos, pertencentes a comunidades de maior ou menor dimensão, se viram compelidos a lidar com conflitos consigo mesmos e com o outro (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1980, 1990; Pruitt, 1998, 2008; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt & Kim, 2004). Por outro lado, como pertinentemente referem Jaca e Riquelme (1993), semelhança e diferença entre indivíduos e entre grupos aparecem como processos psicossociais cada vez mais importantes na gestão das relações humanas.

Procurando um olhar não linear e unilateral sobre o tema, merecem, desde logo, destaque os contributos essenciais de Deutsch (1973, 1980, 1990, 1994) face à plêiade de definições que se podem encontrar na literatura sobre o tema, embora tenhamos de destacar que nenhuma conceptualização de conflito aparece, globalmente, como predominante (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992; Pina & Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2003). De facto, o conflito tem sido objecto de estudo de diversas ciências do conhecimento humano, sendo de particular interesse, na nossa perspectiva, a articulação de complementaridade das abordagens psicológica e sociológica sobre a temática, nem sempre antitéticas, ambas procurando caracterizar, situar e avaliar o conflito social (Cunha, 2008; Serrano, 1996a) e não

negligenciando que é na vida em comum que subjaz a essência básica do conflito (Jaca & Díaz, 2005), pelo que o conflito pode definir-se como uma propriedade da interacção (Giddens, 1995).

Como Rubin, Pruitt e Kim (1994) assinalam, Darwin (conflito entre indivíduo e meio ambiente), Freud (conflito entre desejo e proibição) e Marx (conflito entre classes sociais) demonstraram mediante os seus trabalhos, no século XIX, as virtudes e as necessidades do conflito, tendo todos evidenciado os custos e as conseqüências benéficas possíveis que o mesmo pode forjar. Redorta (2007) acrescentaria, já no século XX, o contributo de Piaget (conflito na tomada de decisões individuais).

O conflito é, pois, uma parte essencial da dialéctica do desenvolvimento pessoal e social, o que, sem se pretender esgotar a pluralidade de contributos teóricos sociológicos, nos conduz ao encontro da perspectiva de síntese de Morgan (1996), que apresenta o conflito partindo do que denomina de três visões políticas - a unitária, a pluralista e a radical -, correspondentes a diferentes concepções históricas do conflito nas organizações, mas todas enfatizando os denominadores comuns poder e interesses divergentes.

Por seu lado, na Psicologia, as diferentes abordagens teóricas sobre o conflito passam pelas teorias sócio-psicológicas, onde destacam os contributos da teoria da interdependência social (Deutsch, 1969; Johnson, 1974; Johnson & Johnson, 1979), da teoria da estrutura, processo e atitude/comportamento (Watson, 1966 *cit in* Johnson e Johnson, 1996) e da teoria da dupla preocupação (Thomas, 1992) e teoria da resolução de conflitos (Johnson & Johnson, 1996), pelas desenvolvimentais, com relevo para as psicodinâmicas com as questões centrais do conflito intrapsíquico e interpessoal (ver Freud, 1973; Cooper, 1988; Mijolla & Mijolla-Menor, 2002) e as cognitivo-estruturais (ver Smetana, 1987; Selman, 1991), e abordagem das estratégias de negociação interpessoal (ver Selman et al, 1986).

O contributo comum traduz-se na importância que essas abordagens atribuem ao conflito na concretização das tarefas desenvolvimentais dos indivíduos, sendo a sua expressão um sinal visível da interdependência entre o funcionamento individual e interpessoal ao nível do desenvolvimento psicológico. Logo, na esteira da perspectiva conceptual piagetiana sobre o assunto, trata-se de um mecanismo essencial na estruturação e compreensão do *self* e das relações, podendo referir-se que as exigências cognitivas e afectivo-emocionais que um conflito coloca aos indivíduos funcionam como um estímulo à diferenciação dos processos de funcionamento interpessoal. A existência de conflitos a diferentes níveis de desenvolvimento dos indivíduos encontra-se, de igual modo, relacionada com determinadas aquisições desenvolvimentais prévias, fazendo-nos reflectir na pertinente relação entre padrões

de vinculação, níveis e estratégias de gestão de conflito (Levy & Davies, 1988; Matos, 2003; Pistole, 1989).

Referencialmente no campo de análise psicossociológica, Deutsch (1980) escreveu que “um conflito existe quando se dá qualquer tipo de actividade incompatível” (p. 7). Pruitt (1998) e Rubin, Pruitt e Kim (2008) assinalam que o conflito consiste num episódio no qual uma parte procura influenciar a outra e esta resiste, enquanto que, na perspectiva de Serrano e Rodríguez (1993), será visível quando duas ou mais partes se enfrentam entre si, para atingirem objectivos percebidos como incompatíveis, delimitações estas que relevam, concomitantemente, os elementos campo de tensões, relações de poder e percepção como estruturantes do fenómeno.

Apoiando-nos nestas definições e não descartando a complexidade e o carácter polissémico inerentes ao conceito, podemos identificar, de um modo global, alguns elementos axiais de um conflito (Serrano & Rodríguez, 1993): a) trata-se de uma situação social de confronto a que se ligam estados emocionais entre os envolvidos (hostilidade ou tensão), estados cognitivos (percepção de antagonismo) e comportamentos de recusa, de inimizade e de violência; b) existência de percepção de incompatibilidade, parcial ou total, de objectivos, de metas, de desejos ou de valores. Como referem Pina e Cunha et al., “Frisa-se o termo “percepção” porque a base da incompatibilidade é subjectiva, podendo não haver qualquer incongruência objectiva” (2003, p. 437); c) a relação entre as partes envolvidas é de interdependência (cada uma pode interferir ou constranger os objectivos da outra).

Thomas (1922) considerou que poderia haver alguma redundância nos três elementos, propondo que se visualize o conflito interpessoal enquanto processo que tem início quando um dos envolvidos percepção que o outro tem afectado negativamente, ou se presta a fazê-lo, algo que é importante para si, definição que permite abranger maior multiplicidade de assuntos.

Uma das questões centrais sobre o tema recai sobre o carácter funcional *versus* disfuncional do conflito, sendo hoje comumente aceite que o conflito possui quer aspectos ou efeitos positivos quer negativos, funcionalidades e disfuncionalidades, uma vez que pode ter diferentes efeitos para os envolvidos. Entre os negativos, os conflitos estimulam soluções de força e fomentam percepções, atitudes e condutas hostis entre pessoas, grupos e comunidades de indivíduos (Serrano, 1996b).

Deutsch (1973, 1980, 1990) estabeleceu que o conflito possui tanto alguns aspectos e efeitos positivos e construtivos (como poder ser um facilitador de comunicação e um fomentador do reconhecimento da legitimidade e de interesses), como outros negativos e destrutivos (como poder gerar a insegurança comunicacional, a estimulação de soluções de força e de poder, o fomento de atitudes hostis e a criação

de falsos julgamentos e percepções). Entre os aspectos mais destrutivos do conflito, Pruitt e Rubin (1986) dão relevo ao escalamento, o que, em termos gerais, acontece quando as pessoas lidam com o conflito através da rivalidade, cada qual tentando sair-se bem à custa do outro, operando mediante um conjunto de movimentos e contramovimentos, cujo resultado tende a conduzir o conflito ao incremento da sua intensidade.

Classicamente, Coser (1970) considerou várias funções positivas do conflito como o facto de constituir o motor da mudança social, permitir o estabelecimento de diferenças intergrupais, proporcionar a obtenção de fins concretos e contribuir, ainda, para a integração ou coesão social. Pode constituir a fonte da mudança social, facilitar a reconciliação dos interesses legítimos dos indivíduos e, por conseguinte, criar a unidade de grupo (no sentido em que, sem a capacidade para a mudança social ou a reconciliação dos interesses individuais, há a tendência para a solidariedade de grupo declinar e, através dela, também a eficácia grupal e a satisfação da experiência de grupo, podendo resultar, possivelmente, na sua desintegração (Rubin, Pruitt & Kim, 2004).

Compreender a própria natureza das situações conflituais conduz-nos a afirmar que a classificação final positiva ou negativa de um conflito nem sempre se revela nitidamente, já que a análise dos motivos que o propiciaram, a dinâmica de acontecimentos que gerou ou as soluções a que se chegou são contempláveis a partir de visões particulares não coincidentes, porquanto se fundamentam em opiniões, em crenças e em valores frequentemente díspares. Há, por isso, que pensar que este carácter "ideológico", no sentido mais restrito do termo, introduz uma certa carga de relativismo e de subjectividade na classificação dos próprios conflitos (Serrano, 1996b).

Por fim, balizamos duas grandes abordagens, de um modo global, sobre a compreensão do fenómeno conflitual: uma perspectiva tradicional (o conflito é situado como uma situação de cariz disfuncional na interacção humana, a qual era, não raras vezes, representada por desvios individuais ou grupais e que era importante erradicar) e a perspectiva da gestão construtiva de conflitos (constitui uma abordagem sem o carácter redutor da primeira que ignora e/ou subestima as consequências positivas dos conflitos, pois situa o conflito como um processo de desenvolvimento pessoal e social, salientando a complexidade, a subjectividade e a especificidade inerentes a cada situação e a possibilidade de intervenção construtiva na mesma) (Costa, 2003; Deutsch, 1973, 1990, 1994; Pruitt, 1998; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Weil, 2005). Esta última perspectiva enraíza-se e, concomitantemente, espelha, assim, aquilo que a UNESCO (2000) enuncia como pilares capitais da educação para o século XXI, isto é,

“aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, e aprender a viver com os outros, para aprender a ser”.

Bibliografia do ponto 1.1.

Cooper, C. (1988). Commentary: The role of conflict in adolescent-parent relationships. In M. R. Gunnar & W. S. Collins (Eds.). *Development during the transition to adolescence. The Minnesota Symposia on Child Psychology*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Coser, L. A. (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (Eds.) (1997). *Using conflicts in organizations*. Londres, Sage Publications.

De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. In *Journal of Social Issues*, 25, 7-42.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on social psychology*. New York : Oxford University Press.

Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special Issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.

Freud, S. (1973). La adolescencia en cuanto perturbación del desarrollo. In G. Caplan & S. Lebovici (Eds.), *Psicología social de la adolescencia* (pp. 11-14). Buenos Aires: Hormé.

Giddens, A. (1995). *Novas regras do método sociológico*. Lisboa: Gradiva.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Johnson, D. W. (1974). Communication and the inducement of cooperative behavior in conflicts: A critical review. *Speech Monographs*, 41, 64-78.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1979). Conflict in the classroom: Controversy and learning. *Review of Educational Research*, 49, 51-61.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66, 459-506.

Levy, M. B. & Davies, K. E. (1988). Lovestyles and attachment styles compared: Their relations to each other and to various relationship characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 439-471.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E. & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.

Matos, P. M. (2003). O conflito à luz da teoria da vinculação. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 143-191). Lisboa: Universidade Aberta.

Mijolla, A. de & Mijolla-Menor, S. de (2002). *Psicanálise*. Lisboa: Climepsi.

Monteiro, M. B. (1996). Conflito e cooperação nas relações intergrupais. In J. Vala & M.B. Monteiro, *Psicologia social* (pp. 343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pistole, M. C. (1989). Attachment in adult romantic relationships: Styles of conflict resolution and relationship satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, 505-510.

Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psychology*, vol. 2 (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Companies.

Pruitt, D. G. (2008). Conflict escalation in organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 245-266). New York: Lawrence Erlbaum.

Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos – La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. Random House.

Selman, R. L. (1991). Fostering intimacy and autonomy. In B. P. Campos (Ed.). *Psychological intervention and human development*. Porto: Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento e Louvain-La-Neuve: Academia.

Selman, R. L., Beardslee, W., Schultz, L. H., Krupa, M., & Podorefsky, D. (1986). Assessing interpersonal negotiation strategies: Toward the integration of structural and functional models. *Developmental Psychology*, 22, 450-459.

Serrano, G. (1996a). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. (1996b). Conflictos organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no XXIX Encontro Nacional da APG, Porto.

Smetana, J. (1987). Adolescent-parent conflict: Reasoning about hypothetical and actual family conflict. In M. R. Gunnar & W. S. Collins (Ed.), *Development during the transition to adolescence. The Minnesota Symposia on Child Psychology*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Weil, P. (2005). *A arte de viver em paz – Manual de educação para uma cultura de paz*. Porto: Asa.

UNESCO: *Manifesto 2000 – Para uma cultura de paz e da não-violência*.

1.2. Níveis de análise, tipos e categorias de conflito

Ter o princípio de entendimento do conflito em termos de uma epistemologia plural e diversificada e igualmente enraizada num conhecimento interdisciplinar entre os contributos fulcrais da Psicologia e da Sociologia sobre o assunto (pelo que não será de estranhar que a abordagem psicossocial seja aquela que aqui se traduz com maior relevo) passa por ter em linha de conta a multiplicidade e a complexidade da realidade conflitual.

Nesse sentido, falamos de conflitos aos mais variados níveis: intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intergrupais, nacionais, internacionais, laborais, políticos e religiosos, entre outros (Cunha, 2008). O conflito é, portanto, um processo transversal responsável pela mudança em todos os níveis da vida social quer tem termos macrossociais, quer em termos micro: pessoal, interpessoal, familiar (Gonçalves, 2003).

Dado que o conflito, enquanto fenómeno dinâmico complexo, atravessa todos os níveis da vida psicossocial, desde a esfera internacional até aos âmbitos mais íntimos dos indivíduos (Cunha, 2008), o esquema que preside ao modelo bioecológico, de matriz sistémica, de Bronfenbrenner (1979, 1995), revela a sua utilidade na análise da diversidade de níveis nos quais um conflito pode ocorrer, permitindo, simultaneamente, desvendar a importância do estudo do contexto/ambiente no qual o conflito surge sob a base de entendimento das pessoas como “pessoas-em-contexto” (Menezes, 2003).

Desse modo, os diferentes níveis de conflito (intra-pessoal, interpessoal, grupal e intragrupal), seguindo de perto a perspectiva que Rahim (2001) desenvolve a esse respeito, podem ser pensados à luz dos microssistemas, dos mesossistemas, dos macrossistemas e dos exossistemas em que surgem e, ainda, à luz da dimensão temporal, o cronossistema (Bronfenbrenner & Morris, 1999), abordando-se o conflito e as dinâmicas por ele suscitadas em diferentes níveis e em relação com os acontecimentos presentes e numa perspectiva história.

Reconhecemos, com Menezes (2003), “a relevância desta perspectiva para a compreensão de fenómenos complexos, como é o caso dos conflitos e da sua resolução. A promoção de uma abordagem construtiva de conflitos, ..., não pode deixar de ter em conta o contexto social e histórico mais vasto em que ocorre” (p. 266-267).

No que diz respeito aos tipos de conflito, é fundamental não negligenciar que grande parte da produção teórica e empírica se encontra centrada nos conflitos interpessoais, apesar da mesma poder ser aplicável, quando possível e com as devidas contextualizações, a conflitos de outros patamares (Pina e Cunha et al., 2003). Uma das tipologias habituais, embora dotada de grande limitação, porque não cruza níveis, é efectuada precisamente com base no nível em que os conflitos surgem, distinguindo-se entre conflitos intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intergrupais, intraorganizacionais e interorganizacionais (Lewicki, Saunders & Minton, 1999).

Outra classificação tem por suporte a substância do próprio conflito e estabelece conflitos de objectivos ou de interesses, conflitos cognitivos ou de julgamento e conflitos normativos (Thomas, 1992), podendo um conflito abarcar aspectos de todos os tipos definidos. Dentro desta perspectiva, outros autores (Levine & Thompson, 1996; De Dreu et al., 1999) destringem entre conflitos de recursos, intelectivos e avaliativos, não existindo, uma vez mais, balizas estanques, pelo que um mesmo conflito pode envolver todos os tipos enunciados. Por fim, a categorização com base na intersecção entre cognição e afecto distingue entre conflitos cognitivos e conflitos afectivos ou sócio-emocionais, verificando-se que muitos conflitos reúnem, concomitantemente, aspectos cognitivos e sócio-emocionais (Amason, 1996; Jehn, 1994, 1995; Turner & Pratkanis, 1997).

Seguindo de perto a abordagem de Rahim (2001, 2002), existem duas dimensões do conflito que se revelam igualmente úteis para a sua gestão: a dimensão de tarefa (conflito substantivo) e a dimensão dos assuntos emocionais ou interpessoais (conflito afectivo).

É de salientar, nesta reflexão, alguma carência explicativa nas tipologias habitualmente consideradas e o facto de ser a própria diversidade de conflitos que os torna

susceptíveis de variadas tipificações (De Dreu et al, 1999; Pina e Cunha et al., 2003, Rahim, 2001).

Bibliografia do ponto 1.2.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academic of Management Journal*, 39, 123-148.

De Dreu, C. K. W., Harinck, F. & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bronfenbrenner, U. (1995). Developmental ecology through space and time: A future perspective. In P. Moen, G. H. Elder e K. Luscher (Eds.), *Examining lives in context: Perspectives on the ecology of human development* (pp.122-148). Washington, DC: APA Books.

Bronfenbrenner, U. & Morris, P. A. (1999). The ecology of developmental processes. In J. Gomes-Pedro (Ed.), *Stress e violência na criança e no jovem*. Lisboa: Departamento de Educação Médica e Clínica Universitária de Pediatria da faculdade de Medicina de Lisboa.

Costa, M. E. (Coord.) (2003). *Gestão de conflitos na escola*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Gonçalves, C. M. (2003). Escola e família: Uma relação necessária e conflitual. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 97-142). Lisboa: Universidade Aberta.

Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Levine, J. & Thompson, L. (1996). Conflict in groups. In E. T. Higgins & Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 745-776). New York: Guilford.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 3rd Ed.

Menezes, I. (2003). A Intervenção para a resolução de conflitos ao nível da escola e da comunidade. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 257-299). Lisboa: Universidade Aberta.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psychology*, vol. 2 (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Companies.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 3rd Ed.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. Random House.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Turner, M. E. & Pratkanis, H. R. (1997). Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict. In C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 53-71). London: Sage.

UNESCO: *Manifesto 2000 – Para uma cultura de paz e da não-violência*.

1.3. A gênese e a dinâmica do conflito

Um indivíduo, dois indivíduos, um grupo ou dois grupos encontram-se em conflito quando, pelo menos, uma das partes experimenta sentimentos de frustração ou de irritação causados pela outra parte. Esta definição implica que o conflito se constitua numa experiência subjectiva (Van de Vliert *cit in* Jaca & Riquelme, 1998) e deixa-nos importantes pistas para analisar os antecedentes do conflito. Por um lado, o conflito constitui intrinsecamente uma experiência subjectiva (não tendo que possuir, necessariamente, uma base objectiva) e, por outro lado, é intrapessoal e social, porque se encontram implicadas outras pessoas e grupos (Van de Vliert, 1984, 1993). A gênese dos conflitos pode encontrar-se a) no controle de recursos, b) em diferenças nas preferências, c) em diferenças nos valores e nas crenças e d) em diferenças nos objectivos face à relação (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1996).

Analisando os factores geradores das situações de conflito, Jaca e Riquelme (1993) referem a importância do campo de tensões suscitado pelo contexto social de relações de interdependência (tensão) e do poder potencial dos antagonistas (o poder é entendido como um potencial, que tem base na dependência de recursos e que é motivado pelo antagonismo das tensões sociais entre as partes envolvidas).

A articulação entre ambos proporciona o desenvolvimento de relações de cooperação ou de conflito no contexto relacional (Jaca & Riquelme, 1993) e as tensões antagónicas numa relação podem fixar uma atitude de confronto em relação à parte oposta, mas só uma relação de poder forte permitirá o desencadear do conflito *manifesto* (muitas vezes, saindo este de um estado de mera latência), através das medidas de pressão adoptadas pelos envolvidos (Jaca & Riquelme, 1993; Pruitt, 1998; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Van de Vliert, 1993).

Os conceitos (e a sua respectiva distinção) de sinergia e de antagonismo são, por conseguinte, pertinentes para nos ajudarem à compreensão da dinâmica do conflito, mas é igualmente fundamental entender que, na realidade das relações humanas, as tensões sinérgicas e as antagónicas se encontram interligadas entre si, existindo

simultaneidade de motivações para cooperar e para conflitar, objectivos comuns e divergentes, interdependência positiva e negativa (Deutsch, 1990; Fauvet, 1975; Jaca & Riquelme, 1993; Pruitt, 1998; Rubin, Pruitt & Kim, 1994).

Neste debate, é essencial assinalar que, na maioria dos conflitos surgem os seguintes fenómenos básicos (Pondy, 1967), ainda que análise do conflito não se esgote nestes traços gerais:

a) Existência de certas condições antecedentes desencadeadoras do próprio conflito, a chamada "raíz objectiva" do conflito (Serrano, 1996), na qual as fontes (muitas vezes, múltiplas) podem agir de forma combinada. É necessário que os conflitantes percebam incompatibilidade entre os seus objectivos e que existam laços de interdependência (funcional, estrutural ou meramente histórica) que impeçam que cada um possa aceder aos mesmos sem a concorrência do outro. Esta dimensão tem grandes conotações subjectivas, pois a incompatibilidade total ou parcial dos objectivos não implica que realmente o sejam: pode ser assim, mas, frequentemente, essa incompatibilidade resulta de enviesamentos de percepção que acentuam os elementos mais diferenciais face aos interesses mais comuns (Serrano & Rodríguez, 1993). Todo o conflito é, pois, portador de uma prévia história particular de estereótipos, de preconceitos, de visões etnocêntricas, de percepções enviesadas do "outro adversário" que condicionam essa suposta impossibilidade de acordo;

b) A activação emocional nas partes, expressa por um sentimento que se pode classificar como "hostilidade". Radica, aqui, um dos elementos que maiores dificuldades coloca ao tratamento "racional" do conflito, pois quando a implicação emocional é muito forte, os perigos de que o enfoque da situação seja absolutamente distorcido são eminentes. O pensamento acaba, ao perder uma boa parte da sua lógica racional, por se tornar um discurso alimentado por imagens impregnadas de afectividade, cuja função, basicamente de crença, trata de legitimar e de dar ênfase aos interesses pessoais e grupais, em vez de reflectir a realidade dos factos (Serrano, 1996).

c) O conflito expressa-se visivelmente mediante comportamentos, verbais e não verbais, comumente agressivos. Se, em situações normais, a inibição da agressividade é a regra, a imersão no conflito desinibe, propicia e justifica socialmente a agressão.

Problematizar a dinâmica do conflito remete-nos para o conjunto de acções dos indivíduos no decurso do processo conflitual, desde a sua emergência até ao seu terminar, tendo em consideração que esses padrões de comportamento delimitam um estilo de resposta e que a sua natureza depende da especificidade do contexto da relação em que ocorrem (Shantz, 1987). A gestão de conflitos espelha, por

consequente, as propriedades proeminentes de uma relação (Laursen, Hartrup & Koplas, 1996).

Avaliar a contextualização de um conflito é primordial para aferir o impacto do mesmo no funcionamento psicossocial dos indivíduos (Adams & Laursen, 2001; Redorta, 2007), pelo que conhecer quando e em que medida o conflito tem ou não cariz adaptativo e quais as funções psicológicas que possui em dada altura remete-nos para uma avaliação prévia das características do contexto relacional em que o mesmo surge e da fase de desenvolvimento na qual indivíduo e sistema relacional se encontram.

Um outro assunto importante a considerar nesta perspectiva contextual sobre a dinâmica do conflito prende-se com o facto de os padrões de gestão de conflito se poderem encontrar intrinsecamente conectados com princípios que regem as relações e, de igual modo, com o significado funcional dos mesmos no desenvolvimento individual (Adams & Laursen, 2001), o que nos pode ainda conduzir a compreender que, no contexto de uma determinada relação, a dinâmica do conflito interpessoal poderia corresponder a uma das formas de interação social definida por esquemas ou guiões (*scripts*) relacionais (Baldwin, 1992). Ou, como observa Pinkley (1990), os indivíduos habitualmente em negociação tendem a ver um mesmo conflito de modos diferentes e, com frequência, com visões contraditórias, situação decorrente de esquemas desiguais.

Bibliografia do ponto 1.3.

Adams, R. & Laursen, B. (2001). The organization and dynamics of adolescent conflict with parents and friends. *Journal of Marriage and Family*, 63 (1), 97-110.

Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112, 461-484.

De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (Eds.) (1997). *Using conflicts in organizations*. London: Sage.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

Fauvet, J. (1975). *Traiter les tensions et les conflits sociaux*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1993). *Conflicto y negociación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66, 459-506.

Laursen, B. Hartrup, W. W. & Koplas, A. L. (1996). Towards understanding peer conflict. *Merril-Palmer*, 42, 76-102.

Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. In *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 117-126.

Pondy, L. R. (1967). *Organizational conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.

Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The handbook of social psychology*, vol. 2 (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Companies.

Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos – La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. Random House.

Serrano, G. (1996). Conflictos Organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no XXIX Encontro Nacional da APG, Porto.

Serrano, G. e Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Shantz, C. U. (1987). Conflict between children. *Child Development*, 58, 283-305.

Van de Vliert, E. (1984). Conflict: Prevention and escalation. In J. D. Drenth, H. Thierry P. J. Willens & C. J. De Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, vol. 1 (pp.521-551). New York: Wiley.

Van de Vliert, E. (1993). Paths to constructive conflict management in organizations. In L. Munduate & M. Barón (Orgs.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 13-29), Madrid: Eudema.

1.4. Modelos explicativos do conflito como processo

Na linha de pensamento do conflito enquanto realidade incontornável da vida humana e caracterizável como um processo, com uma sequência recursiva e iterativa de eventos, destacam-se modelos explicativos como os de Thomas (1992) e De Dreu et al. (1999), os quais se podem sumariamente resumir nos seguintes aspectos: a) os conflitos possuem antecedentes que integram factores individuais, relacionais e situacionais; b) tais factores podem ajudar a compreender o surgimento de três tipos basilares de conflitos (de recursos, intelectivos e avaliativos); c) os litigantes experimentam cognições, sentimentos e motivações; d) os conflitantes adoptam vários comportamentos de gestão de conflitos; e) o processo termina em resultados que podem ser benéficos para uma parte, para ambas ou para nenhuma.

Tendo em conta o exposto anteriormente, preconizamos uma perspectiva de entendimento global do conflito ao nível individual, grupal e intergrupal, no sentido de facultar uma visão o mais transversal possível em termos dos campos prováveis de actuação do psicólogo.

Este debate remete-nos, especificamente, para a necessidade de examinar o conflito na sua globalidade, pelo que recorreremos, mais especificamente, ao modelo eclético do conflito intergrupal (Fisher, 1990), o qual, não se negligenciando algumas limitações inerentes na respectiva análise, percorre os principais factores que se encontram presentes nas situações de conflito nos três níveis assinalados e ordena as variáveis segundo a sequência temporal em que normalmente aparecem ao longo do

processo de conflito - temos, assim, as categorias de antecedentes, orientações, processos e resultados.

Desse modo, factores como a auto-estima, a identidade social, o autoritarismo, as diferenças culturais, o etnocentrismo, o estilo de liderança ou os padrões de comunicação, entre outros, são ordenados e postos em relação, dando lugar a um esquema útil e rigoroso (Serrano, 1996). Através dos respectivos princípios de interacção, o autor define as relações entre as mencionadas variáveis dentro do sistema (ver Fisher, 1990).

De modo sintético, e tendo em consideração igualmente as contribuições de Deutsch (1973, 1990) e de Rubin, Pruitt e Kim (1994), o Modelo em análise aponta para o facto da orientação competitiva, a percepção da ameaça, o etnocentrismo e a desconfiança produzirem escala conflitual através da comunicação e coordenação ineficazes, das tácticas de competição/dominação e da redução da produtividade (Cunha, 2008).

Para esta discussão, confluem, ainda, a apresentação das principais críticas realizadas ao modelo e a análise das limitações inerentes ao mesmo, uma vez que, apesar da sua utilidade, é ainda insuficiente para recolher a riqueza de todos os elementos que concorrem para a explicação do processo conflitual (Cunha, 2008).

Bibliografia do ponto 1.4.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

De Dreu, C. K. W., Harinck, F. & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Fisher, R. J. (1990). *The social psychology of intergroup and international conflict Resolution*. New York: Springer-Verlag.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). Conflito. In M. Pina e Cunha, A. Rego, R. Campos e Cunha, & C. Cabral-Cardoso, *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 435-459). Lisboa: RH Editora.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. Random House.

Serrano, G. (1996). Conflictos organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no *XXIX Encontro Nacional da APG*, Porto.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

1.5. O escalamento de conflitos

Quando se parte para a exposição e explicação do funcionamento das situações conflituais, há que se salientar, em primeiro lugar, que a mesma não é necessária nem generalizável a todos os conflitos (Jaca & Díaz, 2005; Jaca & Riquelme, 1998; Munduate, 1992).

De forma sintética, a dinâmica do escalamento de conflitos pode ser descrita como o resultado de uma espiral de conflito (uma forma de círculo vicioso) na qual cada parte reage litigiosamente à recente acção litigiosa da outra parte (Rubin, Pruitt & Kim, 1994). A escalada é verificável quando a interacção entre os envolvidos comporta metamorfose no nível ou intensidade do litígio (Rubin et al, 1994; Thomas, 1992) e pode extravasar para além dos limites estritos das partes inicialmente em contenda (Munduate, 1992; Pina e Cunha et al., 2003).

Assim, a escalada do conflito espelha-se no incremento da quantidade de assuntos em litígio, no aumentar da dimensão do conflito, no crescendo de hostilidade, no recurso progressivo a objectivos e exigências mais ambiciosas, na utilização crescente de táticas coercivas, no empobrecimento do níveis de confiança mútua, nas posições rígidas, na proeminência da lógica de soma nula, na arregimentação de terceiros para tomarem partido (Pina e Cunha et al., 2003).

De acordo com a conceptualização de níveis de escalada do conflito de Thomas (1992), existem as fases de racionalidade e controlo, rompimento da relação e agressão e destruição, cada qual com os respectivos estádios e orientação predominante.

Este debate remete-nos para Pruitt e Gahagan (1974) que referem que a maioria das teorias de escalamento de conflitos podem referenciar-se em três modelos: o modelo

do agressor-defensor (explicação útil, mas incompleta dos processos subjacentes a escalada do conflito), modelo da espiral do conflito (ainda que com alguma simplificação, explica o escalamento de táticas, permitindo compreender o crescimento de uma escalada e a multiplicação de assuntos) e o modelo das mudanças residuais (ainda que também incompleto, introduz o conceito de resíduos na forma de mudanças que se operam nos envolvidos, os quais encorajam a rivalidade e diminuem os esforços para a resolução do conflito).

As condições de encorajamento do escalamento de conflitos encontram-se bem documentadas (Rubin, Pruitt & Kim, 1994).

É, pois, essencial compreender o carácter auto-reprodutor do conflito, a sua tendência a incrementar-se na medida em que pode produzir resultados complexos, contraproducentes e de difícil neutralização (Cunha, 2008; Serrano, 1996), ainda que a escalada seja acompanhada por um número de transformações difíceis, mas não totalmente impossíveis de contrariar (De Dreu & Gelfand, 2008; Rubin, Pruitt & Kim, 1994).

Bibliografia do ponto 1.5.

De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.

De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (Eds.) (1997). *Using conflicts in organizations*. Londres, Sage Publications.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Jaca, L. M. & Díaz, F.J.M. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1993). *Conflicto y negociación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. (2008). Conflict escalation in organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 245-266). New York: Lawrence Erlbaum.

Pruitt, D. G. & Gahagan, J. P. (1974). Campus crisis: The search for power. In J. T. Tedeshi (Ed.), *Perspectives on social power* (pp. 349-92). Chicago: Aldine.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. McGraw-Hill.

Serrano, G. (1996). Conflictos organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no *XXIX Encontro Nacional da APG*, Porto.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

II - A gestão de conflitos

2.1. Paradigmas e princípios fundamentais da gestão de conflitos

O centro da nossa reflexão assenta na análise de aspectos relevantes relacionados com a gestão de conflitos, a qual pode ser abordada por diversas perspectivas e disciplinas, por vezes complementares entre si (Jaca & Riquelme, 1993; Jaca & Díaz, 2005; Jares, 2002), merecendo atenção particular as contribuições das teorias psicossociais basilares sobre a gestão destes processos, em especial as formas de superação construtiva das situações conflituais nas quais os indivíduos se vêem envolvidos. Num tal contexto, importa destacar os paradigmas em debate sobre o assunto e quais os princípios e critérios que poderão sustentar o processo de gestão de conflitos, numa perspectiva transversal a diferentes situações e níveis conflituais.

De um modo sintético, a gestão tradicional de conflitos não questiona se a estrutura ou os processos intra-pessoais, interpessoais e/ou organizacionais estão na origem de uma determinada situação litigiosa, procurando resolvê-la ou reduzi-la através da uma actuação mais situada ao nível micro do sistema (Rahim, 2002). Para o autor, e

atendendo mais ao contexto do conflito interpessoal e organizacional, as características principais deste antigo paradigma são o pensamento individual defensivo, as rotinas organizacionais defensivas e a consequente dificuldade em produzir a solução de problemas.

O primeiro traduz uma reacção psicológica que acontece quando os indivíduos falham em responsabilizar-se pelas suas decisões e procuram proteger-se contra as queixas por erros de julgamento, por incompetência ou por adiamento por culpar os outros. Segundo Rahim (2002), esta reacção relaciona-se com os modelos mentais que desenvolvemos cedo na vida para lidar com situações que nos causam embaraço ou que nos são ameaçadoras. Como assinalam Beer e Spector (1993), os indivíduos persistem num dado padrão de comportamento mesmo quando mudanças rápidas e essenciais se dão no contexto, revelando quão obsoletos e destrutivos podem ser tais padrões para a estabilidade da organização.

Entre as rotinas organizacionais defensivas encontram-se procedimentos, políticas, práticas e acções que previnem os colaboradores da organização de enfrentarem o embaraço ou a ameaça no local de trabalho, prevenindo-os igualmente de analisarem a natureza das causas desse embaraço ou ameaça. Os resultados destas rotinas passam por tornar muito provável que indivíduos, grupos e organizações não detectem e corrijam erros que são embaraçosos e ameaçadores, dado que os cânones fundamentais são “passar por cima” dos erros e actuar como se eles nunca tivessem sido feitos, tornar indiscutível o “passar por cima” e tornar a sua não discussão indiscutível (Argyris, 1994).

Como afirmam Girard e Koch (1997), Rahim (2002) e Redorta (2007), não é possível equacionar um programa de gestão eficaz de conflitos se as questões das reacções e das rotinas defensivas (características da visão da perspectiva clássica sobre a gestão do conflito) não forem objecto de reconhecimento e confrontação.

A gestão construtiva de conflitos aposta numa mudança também ao nível macro da relação, do grupo e da organização. Desse modo, procura-se encorajar, seguindo de perto as conceptualizações do próprio Rahim (2002), o conflito *substantivo* e minimiza-se o conflito *afectivo* nos níveis individual, grupal, intergrupar e organizacional, o que implica alterações a várias dimensões. Os estudos sobre conflitos organizacionais têm tomado duas direcções: a) mensuração do montante ou intensidade de conflito em vários níveis organizacionais e b) exploração das fontes desse conflito. De um modo global, um montante moderado de conflito pode ser mantido para incrementar a eficácia organizacional alterando as fontes de conflito (Brown, 1983). Van de Vliert e De Dreu (1994) não só ressaltaram os aspectos positivos do conflito como defenderam também a estimulação do mesmo, sob determinadas condições. Não obstante esta

perspectiva de visualização dos efeitos benéficos dos processos de conflito, não será fácil conseguir operacionalizar esse suposto nível intermédio para que tal suceda (Serrano, 1996b) e se tal é transversal a vários contextos.

Na análise que diversos autores efectuam sobre gestão de conflitos, não é raro encontrar uma distinção entre gestão estrutural e comportamental do conflito. O objectivo de ambas as intervenções é a redução, potencialização ou resolução de uma situação de metas ou interesses preferenciais divergentes entre duas ou mais partes envolvidas numa relação de interdependência (Cisneros, Medina & Dorado, 2005). Na primeira, fazendo apelo à realidade mais propriamente organizacional, destacam-se os mecanismos de integração e diferenciação, a hierarquia, alguns procedimentos, etc, assinalando Rahim (2002) que tal se prende com a perspectiva de alteração da percepção dos participantes da organização sobre a intensidade do conflito nos diferentes níveis organizacionais. Entre várias orientações, podemos sinteticamente apontar as que derivam da teoria estrutural de papel, na qual são considerados três elementos estruturantes, isto é, pessoas, decisões e posições (Kabanoff, 1985).

Na gestão comportamental do conflito, um dos objectivos tradicionais da gestão é o de avaliar as predisposições dos indivíduos para gerir o conflito e a formação do mesmo, para que os sujeitos aprendam como e quando aplicar diferentes condutas de modo adequado.

Tomando por referência a análise produzida por Rahim (2002), Deutsch e Coleman (2000) e Donohue e Kolt (1992) a respeito desta temática, podemos frisar que os principais critérios a ter em mente aquando da gestão de um conflito são: a) aprendizagem e eficácia do grupo, da comunidade e/ou da organização - uma vez que se espera que a aprendizagem conduza a uma eficácia de longo prazo, as estratégias de gestão do conflito deverão ser delineadas de modo a realçarem o pensamento crítico e inovador para se aprender o processo de diagnóstico e intervenção nos problemas apropriados; b) necessidades dos grupos interessados (*stakeholders*) - as estratégias devem ser desenhadas para a satisfação de necessidades e expectativas dos *stakeholders* estratégicos e para alcançarem equilíbrio entre eles. Nos dias de hoje, em que múltiplas partes participam num mesmo conflito, o desafio da gestão de conflitos é envolver as partes num processo de solução de problemas que conduza à aprendizagem colectiva e à eficácia do grupo, comunidade ou organização (sendo de esperar que tal processo satisfaça os *stakeholders* principais); c) ética - é essencial que os intervenientes sejam capazes de definir adequadamente um problema em termos das acções éticas que o mesmo despoleta e das suas consequências para a humanidade (Mitroff, 1998).

Por outro lado, Robbins (1978, 1998) assinalou pertinentemente a importância de se distinguir entre resolução e gestão de conflitos, a qual não se reduz a uma mera questão de ordem semântica. De modo sumário, enquanto que a resolução do conflito diria respeito à redução, eliminação ou finalização do conflito (na qual caem ainda muitos dos estudos sobre negociação, mediação e arbitragem), a gestão não implicaria forçosamente essas acções, mas sim o desenhar de estratégias eficazes e de diferentes níveis que objectivassem minimizar as disfunções provocadas pela situação conflitual e engrandecem as funções construtivas da mesma de modo a dar relevo à aprendizagem e à eficácia no seio de uma organização. Em suma, gerir o conflito implica conhecer as suas circunstâncias e enfrentá-lo de modo a que permita conseguir resultados positivos (Medina, Luque & Cruces, 2005).

Na perspectiva de Rahim (2002), as estratégias de gestão de conflito integram transmutações ao nível macro de uma determinada organização, encorajando um outro tipo de aprendizagem por parte dos actores organizacionais. Nessa linha de raciocínio, a presença de tensões e de conflito é um dado essencial nas *learning organizations* (Luthans, Rubach & Marsnik, 1995).

Embora a literatura existente sobre os conflitos organizacionais não permita ainda estabelecer uma relação nítida entre estratégias de gestão de conflito e aprendizagem e eficácia a nível organizacional, Rahim (2002) opina que aquilo que as organizações contemporâneas necessitam é de gestão (e não propriamente de resolução) de conflitos.

Apoiando-nos em Amason (1996), Jehn, Northcraft e Neale (1999), Rahim (2001) e Thomas (1992), poderemos reconhecer, com Rahim (2002), os seguintes pressupostos nas estratégias de gestão de conflito:

- Alguns conflitos, habitualmente causados pelas reacções negativas dos membros do grupo, da comunidade e da organização e cujos efeitos podem ser negativos no desempenho individual e grupal podem ter de ser reduzidos (e. g., assédio sexual, ataques pessoais, entre outros);
- Outro tipo de conflitos (desacordos em relação a tarefas, políticas, etc) pode ter efeitos positivos na *performance* individual, interpessoal e grupal, pelo que as estratégias de gestão de conflito passam pela sua manutenção moderada ou geração;
- O facto dos indivíduos terem de lidar, quando interagem entre si em grupos, comunidades ou organizações, com as suas desavenças de forma construtiva implica a aprendizagem de diferentes estilos de gestão de conflito de modo a gerir diversas situações eficazmente.

Abordando especialmente a problemática da gestão dos conflitos nas organizações, Jaca e Riquelme (1998) caracterizam a situação como um processo específico de

interacção social, em que os negociadores deixaram de ser actores passivos do encontro para se converterem em indivíduos e grupos com diferentes interesses e capazes de pensar, planificar, pactuar, estabelecer objectivos estratégicos e, finalmente, negociar.

As distintas modalidades de comportamento conflitual que os indivíduos podem manifestar nas situações de conflito são um factor preponderante para a gestão construtiva do mesmo.

Bibliografia do ponto 2.1.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academic of Management Journal*, 39, 123-148.

Argyris, C. (1994). *On organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell.

Barón, M., Munduate, L., Luque, P. J., & Cruces, S. J. (1993). La percepción de poder en la negociación colectiva. In L. Munduate & M. Barón (Eds.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 149-166). Madrid: Eudema.

Beer, M. & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. *Journal of Counseling and Development*, 71, 642-650.

Brown. L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cisneros, I. F. J. de, Medina, F. J., & Dorado, M. A. (2005). Características personales de los negociadores. In L. Munduate & F. J. Medina (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 201-228). Madrid: Anaya.

Deutsch, M. & Coleman, P. T. (2000). *The handbook of conflict resolution – Theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Donohue, W. A. & Kolt, R. (1992). *Managing interpersonal conflict*. California: Sage Publications.

Girard, K. & Koch, S. J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas – Manual para educadores*. Barcelona: Granica.

Jaca, L. M. & Díaz, F.J.M. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.

Jares, X. R. (2002). *Educação e conflito – Guia de educação para a convivência*. Porto: Asa.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.

Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 24-44.

Medina, F. J., Luque, P. J. & Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. In L. Munduate Jaca & F. J. Medina Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.

Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Pruitt, D. G. (2008). Conflict escalation in organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand, *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 245-266). New York: Lawrence Erlbaum.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 3rd Ed.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos – La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Robbins, S. P. (1978). “Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. McGraw-Hill.

Schnitman, D. F. (1999). Novos paradigmas na resolução de conflitos. In Schnitman, D. F. & Littlejohn, S. (Orgs.). (1999). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre: Artmed.

Serrano, G. (1996b). Conflictos organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no *XXIX Encontro Nacional da APG*, Porto.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Van de Vliert, E. & De Dreu, C. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5 (3), 211-222.

2.2. Configurações sobre estilos de gestão de conflitos

Neste sub-ponto do Programa, procuramos reflectir criticamente sobre as diversas taxinomias existentes relativamente aos estilos de gestão de conflito. Actualmente, assiste-se a uma certa confusão terminológico-conceptual devida, segundo Medina, Luque e Cruces (2005), a dois factores: o grau em que cada investigador diferencia a intenção e o comportamento que realmente a pessoa utiliza para gerir um determinado conflito e a terminologia usada para se referir a essas intenções ou comportamentos.

Em relação ao primeiro factor, alguns argumentam que existem dois níveis de resposta às situações conflituais – um primeiro nível de carácter mais *intencional ou estratégico* e um segundo mais *comportamental*. Outros afirmam que tais abordagens são, na realidade, intermutáveis, como é o caso de Pruitt e Carnevale (1993), para quem a conduta e a intenção têm semelhança. O debate faz com que, quando habitualmente se comunica sobre gerir conflitos, se fale quer de intenções ou estratégias gerais quer de comportamentos concretos.

Quanto ao segundo factor, o da terminologia, apresentam-se brevemente as seguintes abordagens: a aproximação dicotómica de Deutsch (1973, 1990, 1994), a abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson (1982) e as abordagens bidimensionais, nas quais se incluem a abordagem de Rahim e Bonoma (1979), a abordagem de Rubin, Pruitt e Kim (1994), a abordagem de Thomas (1992) e a abordagem de Van de Vliert e Euwema (1994).

No âmbito da teoria da cooperação e competição que desenvolveu, para Deutsch (1973, 1990, 1994) existe uma influência na interdependência das metas sobre a dinâmica e resultados da interacção entre os envolvidos. Distingue duas formas de gerir o conflito que sumariamente caracterizaremos: a cooperação (processo construtivo de gestão da situação conflitual, assistindo-se a uma percepção positiva da interdependência das metas dos intervenientes) e a competição (processo destrutivo no qual a interdependência é percebida como negativa). Muito embora a abordagem dicotómica apresente aspectos de grande clareza conceptual, alguns autores (Van de Vliert & Kabanoff, 1990) apontam-lhe uma determinada inadequação e insuficiência quanto ao espelhar a diversidade comportamental que é visível nos mais diferentes conflitos.

Por sua vez, Putnam e Wilson (1982) expõem três estilos de gestão de conflitos: não confrontação, orientação para a solução de problemas e controle. Apontam-se a esta abordagem algumas limitações importantes como uma determinada ausência de clarificação dos elementos distintivos entre a não confrontação e a orientação para a solução de problemas, o que, como menciona Medina (2001), é de grande relevo para explicar os comportamentos de gestão conflitual, assim como a sua eficácia em situações de escalada de conflito.

Nas abordagens bidimensionais destacam-se as perspectivas de Rahim e Bonoma (1983), Rubin, Pruitt e Kim (1994) e Thomas (1992).

Rahim e Bonoma (1983) conceberam um modelo explicativo dos estilos de gestão de conflito interpessoal no qual se destacam duas dimensões: o interesse por si próprio e o interesse pelo outro. Os estilos resultam da influência em simultâneo de dois motivos independentes (a motivação para alcançar os próprios objectivos e a motivação para

atingir os objectivos da contra-parte). As características dos diversos estilos (a integração, o servilismo, a dominação, o evitamento e o compromisso) derivam da sua ubiquação, isto é, em função do grau de motivação da pessoa por uma ou outra dimensão na baliza bidimensional.

No que respeita à conceptualização de Rubin, Pruitt e Kim (1994), estes definem dois eixos denominados por interesse pelos próprios resultados e interesse pelos resultados do outro. A combinação dessas duas dimensões, representando ambas quer um elevado quer um baixo interesse, traduz-se em solução de problemas (interesse elevado tanto pelos próprios resultados como pelos resultados do outro), rivalidade (elevado interesse pelos resultados próprios e baixo interesse pelos dos outros), cedência (elevado interesse pelos resultados do outro e baixo pelos próprios resultados) e inacção (baixo interesse por ambos os resultados).

Thomas (1992) denominou as suas dimensões por assertividade (intenção de satisfazer os próprios interesses) e cooperação (intenção de satisfazer os interesses do outro). A articulação destas dimensões pode resultar em competição, evitamento, colaboração, servilismo e compromisso.

A abordagem bidimensional, cujo suporte é a teoria dos interesses duais, centra-se nos interesses enquanto componente determinante da intenção estratégica dos conflitantes. O paradigma possui vantagens (as tipologias desenvolvidas pelo modelo em análise são, comparativamente à abordagem unidimensional e à dos três estilos, aquelas que têm bastante evidência empírica com recurso a diferentes metodologias) e desvantagens (existem críticas pertinentes relativas à sua escassa capacidade de predição comportamental e de exaustividade comportamental).

Finalmente, referenciamos a conceptualização mais recentemente proposta por Van de Vliert e Euwema (1994), que procura integrar as perspectivas anteriores mediante as variáveis grau de actividade da conduta e grau de agradabilidade.

Sem ter nenhuma das abordagens atrás descritas em particular consideração, analisamos as relações entre estilos e condutas de gestão de conflito, designadamente no conflito interpessoal (Medina, Luque & Cruces, 2005).

Notemos que os indivíduos podem optar por comportamentos que, embora não coincidam com o seu estilo de gestão, lhes permitem as suas intenções no plano estratégico. É, pois, fundamental, aquando da ponderação das condutas que um sujeito irá usar num conflito, considerar não só as suas intenções estratégicas (ou predisposições), mas igualmente o contexto comportamental que ele enfrenta (i.e., intenções estratégicas do oponente e suas condutas durante o conflito). Os indivíduos podem escolher comportamentos muito diferentes para alcançar os seus objectivos num contexto comportamental caracterizado por intenções estratégicas diferentes,

enquanto que em situações de interesses idênticos se cumprem basicamente as predições do modelo das duas dimensões (Rhoades & Carnevale, 1999).

Um outro aspecto a ponderar é a factibilidade percebida, a qual significa a capacidade que se atribui à intenção estratégica de conseguir as metas que o negociador se propõe alcançar e o custo que tal acarreta. Entre aquilo que a afecta, temos as expectativas que se tem quanto à resposta do oponente.

Existem estilos mais sensíveis que outros ao contexto comportamental. Um exemplo disto é o comportamento da solução de problemas que parece ser o mais independente da intenção estratégica do sujeito, mas o mais dependente da conduta do oponente.

A influência do contexto comportamental ou da conduta do oponente varia em função da coincidência (ou não) dos interesses dos negociadores: quando estes são coincidentes, é mais expectável que se possa predizer as condutas dos negociadores, com base tanto no seu estilo como no comportamento do oponente; pelo contrário, quando os interesses não coincidem, o indivíduo examina a factibilidade das suas diferentes possibilidades condutuais e escolherá de entre as mesmas as que lhe permitam alcançar os seus objectivos, mesmo que não sejam coincidentes com o seu estilo de gestão.

Bibliografia do ponto 2.2.

Cunha, P. & Silva, P. I. (2007). A resolução construtiva de conflitos em contexto de trabalho social: Alguns resultados sobre estilos de gestão de conflito. In *Actas do XII Encontro Nacional de SIOT- Profissionais de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho* [CD-Rom].

Cunha, P., Moreira, M., & Silva, P.I. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: Uma contribuição exploratória para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29, 42-52.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Constructive conflict management: An answer to critical social Problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.

Marques, L. (2004). *Alguns vectores de análise sobre estilos de gestão de conflitos em contexto escolar*. Tese de Mestrado apresentada na Universidade Fernando Pessoa. Edição do Autor. Porto.

Medina, F. J. (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto*. Universidade de Sevilha. Tese de Doutoramento não publicada.

Medina, F. J., Luque, P. J., & Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. In L. Munduate Jaca & F. J. Medina Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.

Munduate, L. Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Aprendizaje, Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.

Putnam, L. L. & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook* (6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.

Rahim, M. A. (1985). A Strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38 (1), 81-89.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 3rd Ed.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1983). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.

Rego, A. & Jesuíno, J. C. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais – Um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 9-23.

Rhoades, J. A. & Carnevale, P. J. (1999). The behavioral context of strategic choice in negotiation: A test of the dual concern model. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1777-1802.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. McGraw-Hill.

Serrano, G. (2008). Prefácio. In P. Cunha. *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª Edição.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Van de Vliert, E. & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.

Van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.

2.3. Competências de gestão construtiva de conflitos

No sentido de promover uma reflexão crítica sobre quais as competências a desenvolver para a gestão construtiva de conflitos a diferentes níveis e que contextualização ponderar em tal situação, este subcapítulo encontra-se consagrado à análise de aspectos ligados ao desenvolvimento dessas competências.

Esta problematização é aqui preconizada no quadro de uma visão que se assume plural e integradora das diferentes abordagens e terminologias utilizadas em termos de produção científica gerada sobre o tema.

Como pertinentemente afirma Serrano (2008), são múltiplas as razões que explicam esta procura científica em desenvolver competências dirigidas à gestão construtiva de conflitos, obtendo destaque o facto de em todos os níveis da vida social se ir abrindo uma perspectiva de abordagem dos conflitos que passa pelo diálogo, pela procura de

acordos, pela exploração de objectivos comuns, isto é, por solucionar construtivamente os conflitos.

No fundo, os indivíduos têm de trabalhar os aspectos e factores que se encontram na génese da emergência do conflito, utilizando a reflexão como estratégia de resolução de soluções, na esteira do que Durkheim (1984) referia já em finais do século XIX, e que as teorias críticas (especialmente Habermas) apontam (Silva, 2003).

Ainda que se reportando especificamente ao conflito organizacional, Rahim (2002) refere que a literatura sobre este último é deficiente em três grandes domínios, que importa destacar: inexistência de um conjunto de regras claras sobre quando manter, reduzir, ignorar ou ampliar um conflito; ausência de linhas de orientação que sugiram como pode o conflito ser reduzido, ignorado ou ampliado para incrementar a aprendizagem e a eficácia organizacionais; falta de um conjunto de regras que indiquem como o conflito que envolve diferentes situações pode ser gerido eficazmente.

Para um autor de referência incontornável no assunto em questão, Deutsch (1990, 1994), estimular o potencial construtivo de um conflito exige que se detenha um conjunto de competências a vários níveis. São elas as seguintes: saber em que tipo de conflito se está envolvido; respeitar-se a si próprio e aos seus interesses e respeitar a outra parte e os seus interesses; distinguir, claramente, entre «interesses» e «posições»; explorar os seus interesses e os da outra parte (de modo a identificar os interesses comuns e compatíveis que ambas partilham); definir os interesses divergentes entre as partes como um problema mútuo a ser resolvido cooperativamente; manter uma comunicação «aberta», uma escuta activa e falar de modo a fazer-se entender; estar alerta para situações de enviesamento, distorções perceptivas, juízos erróneos e pensamento estereotipado (que, frequentemente, ocorrem nas partes envolvidas no decurso do conflito); desenvolver competências para lidar com conflitos difíceis; e conhecer-se e saber como, geralmente, se responde em diferentes tipos de situações conflituais.

Ainda que portadora de alguma limitação inerente a todas as abordagens científicas, a proposta de Deutsch (1990, 1994), no que toca à resposta possível face a um conflito, é bastante pertinente, abrangente e portadora de alguma consensualidade (apesar de se assinalar que a mesma se encontra direccionada, essencialmente, para a gestão de conflitos na esfera escolar).

Há que salientar ainda o facto do próprio Deutsch (1969, 1973) desenvolver um argumento que tem vindo a recolher algum consenso sobre o facto de um conflito possuir consequências construtivas ou negativas em função das partes percepcionarem interdependência positiva ou negativa no alcance dos seus

respectivos objectivos. Uma conexão positiva entre os objectivos de A e B produz a cooperação e é acompanhada de consequências benéficas para as partes, enquanto que uma conexão negativa entre os objectivos de A e B produz a competição, a qual é acompanhada de consequências prejudiciais (De Dreu & Van Lange, 1995).

Desse modo, segundo Deutsch (1990), podemos identificar cinco dimensões que permitem caracterizar as predisposições dos indivíduos para responderem a uma situação de conflito: a) evitamento do conflito/excessivo envolvimento no mesmo; b) dureza/suavidade; c) posicionamento de rigidez/à vontade; d) intelectual/emocional e e) em espiral/minimizador da escalada.

Por outro lado, em relação aos estilos de gestão de conflito é importante denotar que os mesmos deverão ser pensados à luz de uma abordagem contingencial, isto é, a sua selecção e utilização deve ser flexível de acordo com as situações e/ou factores a serem considerados no contexto. Por conseguinte, um estilo é tido como apropriado se o seu uso conduz à formulação ou solução eficaz de um problema (Rahim, 2002).

Em termos de intervenção na gestão de conflitos, Springhall (1991) expõe condições de garante da eficácia na criação de mudanças no funcionamento psicológico dos indivíduos: a) o *role-taking* (a oportunidade para o desempenho concreto de um “papel de ajuda significativo” em situações reais da vida), b) possibilidade de reflexão crítica e sistemática sobre as dimensões múltiplas da prática experimentada de *role-taking*, c) alternância entre momentos de acção e de trabalho cognitivo sobre a experiência de confronto com a realidade, d) continuidade temporal na exposição dos indivíduos às exigências/características da actividade desenvolvida e 5) existência de apoio num grau adequado aos custos emocionais implicados pela tarefa. É fundamental visualizar a transversalidade de contextos nos quais os aspectos referidos podem ser aplicados e que a presença ou a ausência de cada um destes factores pode influenciar a qualidade psicológica das experiências dos indivíduos (Nascimento, 2003).

Por outro lado, na esteira da terminologia de Rahim (2002), a gestão de conflitos envolve parcialmente a avaliação da situação e a intervenção de modo a reduzir o conflito *afectivo* (ou de valores) e manter um montante moderado de conflito *substantivo* (de tarefa ou de interesses) nos vários níveis considerados (interpessoal, intragrupal e intergrupar).

De forma muito sumária, a avaliação deverá contemplar informação sobre a necessidade da intervenção e sobre qual tipo de intervenção levar a cabo para gerir o conflito. O relevante aqui é descortinar a natureza do(s) problema(s).

Se existir demasiado conflito *afectivo* ou escasso ou demasiado conflito *substantivo* ou ainda se os membros da organização não estiverem a lidar com o conflito de modo eficaz, a intervenção - que pode ser processual ou estrutural - será necessária.

O primeiro tipo de intervenção procura melhorar a eficácia organizacional mediante a mudança de intensidade dos conflitos afectivos e substantivos e dos estilos de gestão do conflito interpessoal. Possibilita aos indivíduos que integram a organização utilizarem eficazmente os diferentes estilos de gestão de conflito contextualizados com a natureza das situações a enfrentar.

A segunda categoria (intervenção estrutural) gere o conflito através da alteração das percepções da intensidade do conflito dos membros da organização em vários níveis (modificando mecanismos como a diferenciação e a integração, as hierarquias, os procedimentos, os sistemas de recompensa, etc).

Brown (1983) assinalou que a relação entre a quantidade de conflito e os resultados obtidos toma a forma de um U invertido, ou seja, um nível muito baixo ou excessivamente elevado de conflito acarreta consequências negativas.

Robbins (1998) concluiu que, reportando-se ao conflito no seio das organizações, ambos os extremos criam obstáculos ao desempenho, sendo que o nível óptimo seria aquele em que o nível de conflito fosse suficiente para impedir o estancamento ou o escalamento, mas estimulador da criatividade e da mudança. Contrariamente, um grau excessivamente elevado pode produzir *stress*, frustração, hostilidade e bloqueio das aspirações dos envolvidos.

Algum consenso foi alcançado, pois, à volta da ideia de que nem a apatia nem as situações de veemente conflito são vantajosas para o relacionamento entre conflito e desempenho, podendo referir-se que um nível intermédio de conflito concorre para benefícios individuais e organizacionais (De Dreu & Van de Vliert, 1997; Brown, 1983; Rahim, 2001; Pina e Cunha et al, 2003; Robbins, 1998).

É, por conseguinte, essencial gerir o conflito construtiva e eficazmente, dentro de determinados limites, para que o mesmo resulte autocrítico e criativo (Robbins, 1998), o que passa por também atender contingencialmente à fase na qual se encontra o conflito (Pina e Cunha et al, 2003).

Bibliografia do ponto 2.3.

Brown, L. D. (1983). *Managing conflict and organizational interfaces*. Reading: Addison-Wesley.

De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (Eds.) (1997). *Using conflicts in organizations*. London: Sage.

Dreu, C. K. W. & Van Lange, P. A. M. (1995). Impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7-42.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on social psychology*. New York : Oxford University Press.

Deutsch, M. (1986). *Conflict resolution: Theory and practice*. Amherst, MA: National Association for Mediation in Education.

Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

Deutsch, M. (1991). *Educating for a peaceful world*. Amherst, MA: National Association for Mediation in Education.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.

Durkheim, E. (1984). *Sociologia, educação e moral*. Porto: Rés Editora.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 3rd Ed.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

Serrano, G. (2008). Prefácio. In P. Cunha, *Conflito e negociação* (p. 13-16). Porto: Asa, 2ª Edição.

Silva, M. A. (2003). O conflito em contexto escolar. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola*. Lisboa: Universidade Aberta.

Springhall, N. A. (1991). Role taking programs for high schools students: New methods to promote psychological development. In B. P Campos (Ed.), *Psychological intervention and human development*. Porto: Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento e Louvain-La-Neuve: Academia.

III - A negociação

3.1. Natureza e características da negociação

3.1.1. Formas, temas e tipos de negociação

3.1.2. Etapas da negociação

3.1.3. A negociação intra-organizacional

Na actualidade, onde diferenças múltiplas têm uma forte presença, torna-se imperativa uma forma de diálogo contrária à facilidade com que se processa a escalada do conflito (Cunha, 2008; Pruitt & Carnevale, 2003; Serrano, 1996).

Os processos negociais – princípios de regulação social (Bourque & Thuderoz, 2002) - têm vindo a assumir uma relevância na gestão dos mais variados conflitos que ocorrem em diferentes níveis da realidade social, constituindo a negociação um vasto campo de investigação que tem vindo a reformular os seus modelos de análise à medida que integra contributos de diferentes áreas da Psicologia, como a tomada de decisão e a cognição social (Monteiro & Hospital, 2007). Algo que se relaciona não só com o prestígio social alcançado pela negociação, como também com as potencialidades por ela abrangidas na descoberta de soluções pertinentes e eficazes em litígios de domínios tão diferentes como os conflitos conjugais, os ambientais ou a negociação de reféns (Cunha & Leitão, no prelo).

Apesar de constituir um tema importante, crucial e decisivo para as relações humanas, não podemos deixar de afirmar que o mesmo é complexo, embora não se assista a uma discrepância tão acentuada como na temática do conflito em relação ao

entendimento do fenómeno (Serrano & Rodríguez, 1993). Cruzam-se várias perspectivas disciplinares no estudo sobre os processos negociais, desde as abstrações matemáticas da teoria dos jogos estratégicos às interações políticas, sociais e económicas que têm lugar entre os mais diversos actores sociais, sejam eles agentes comerciais, diplomatas, governantes, dirigentes sindicais ou mesmo cientistas, quer isoladamente quer agindo em redes de diferentes complexidades (Jesuíno, 2008).

A razão de ser da negociação funda-se em ser capaz de encontrar uma resposta ao mútuo direito de divergência, considerado um direito fundamental no âmbito das democracias modernas (Bellenger, 1995; Kennedy, Benson & McMillan, 1990).

De acordo com Kennedy (1997, 1998) e Kennedy et al (1990), consiste num processo de resolução de um conflito entre duas ou mais partes opostas, mediante o qual ambas ou mesmo todas as partes alteram as suas exigências, com vista a alcançarem um compromisso sentido como aceitável por todas. É de toda a pertinência referir que nem sempre se torna possível resolver um conflito mediante a negociação (Kennedy et al, 1990), uma vez que existem conflitos que não podem e nem devem ser resolvidos através da via negocial (Rubin, 1983).

Nesta reflexão é essencial apontar que: a) a negociação não é uma panceia, dado não ser sempre adequada e possível e nem tudo ser negociável ou muito dificilmente negociável (e.g., valores e crenças); b) nem todo o conflito deverá ser resolvido por via negocial, pois pode conter aspectos positivos para a interação entre indivíduos (como a inovação ou a mudança); e c) a negociação é uma acção social como tantas outras sujeita à manipulação e à perversão dos indivíduos.

Os elementos centrais que definem a natureza da negociação são (Bellenger, 1995; Bercovitch, 1984; Jaca & Díaz, 2005; Pruitt, 1981; Serrano & Rodríguez, 1993; Simões, 2008): a) existência de uma relação de interdependência entre os envolvidos (visível no facto do consenso de um dos intervenientes ser necessário para que o outro consiga alcançar os objectivos a que se propôs); b) a relação existente entre as partes é motivacionalmente contraditória (uma vez que os envolvidos num processo negocial encontram-se, regra geral, perante a dicotomia entre obter/ficar satisfeito e conceder/satisfazer, entre competitividade e cooperação, sendo mesmo necessário, muitas vezes, actuar em sentido oposto ao desejado); c) a negociação encontra-se mediada pelas relações de poder que se verificam entre os envolvidos (se uma das partes possui muito mais poder do que a outra, então o que se produz é uma imposição, sendo, por isso, de assinalar que um certo equilíbrio de poder, real ou percebido, parece necessário para que se assista realmente a um processo de negociação) (Serrano, 1996a); d) a negociação depende, em grande medida, da

percepção que os agentes sociais têm do próprio processo de negociação, isto é, as expectativas que se depositam na negociação baseiam-se na percepção que se tem de as alcançar (podemos aqui constatar a relação existente entre conflito e negociação, pois o conflito que está na origem do processo negociado existe visivelmente enformado por todo um conjunto de estereótipos, enviesamentos, preconceitos, entre outros).

As funções da negociação podem sumariar-se no seguinte (Pruitt, 1981): a) desenvolvimento de acordos específicos (para além de determinarem como as pessoas se irão comportar em dada situação, estes acordos afundam controvérsias, estabelecem precedentes e fortalecem a relação entre as partes envolvidas); b) desenvolvimento de políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios (muitas negociações respeitam a políticas de âmbito global que têm implicações em múltiplas decisões específicas); c) mediação da mudança social (essa mudança decorre, com frequência, do falhar das estruturas e padrões tradicionais resultante da alteração de circunstâncias, modificação de necessidades e transformação das relações de poder entre os membros de uma relação, grupo ou organização, aspectos estes que requerem a negociação). A negociação assegura, assim, a regulação de sistemas complexos ao permitir o ajustamento entre as necessidades de mudança e as de estabilidade.

A negociação pode ter os seguintes possíveis resultados: a) vitória para um dos lados, b) um simples acordo de compromisso entre as partes, c) um acordo integrativo (as partes alcançam benefícios conjuntos elevados e integram os seus interesses) e d) um fracasso em atingir o acordo (De Dreu et al., 1999; Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 2003).

Não esquecendo que as tipologias constituem sempre exercícios portadores de algumas limitações e rigidez face ao próprio dinamismo da realidade social, podemos, todavia, numa tentativa de síntese identificar a negociação distributiva, na qual se verifica um completo conflito de interesses (Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965), e a negociação integrativa, na qual existe potencial para benefício conjunto (Follett, 1940; Raiffa, 1982; Walton & McKersie, 1965), podendo ainda referir-se a negociação de “motivos mistos”, que contém elementos distributivos e integrativos e que corresponde à maioria dos processos de negociação dado ser difícil a existência, na realidade, de tipos puramente distributivos ou integrativos (Walton & McKersie, 1965). Como apontam Lax e Sebenius (1986), nas negociações distributivas os indivíduos “reclamam” valor e nas integrativas “criam” valor.

Atendendo à complexidade da realidade actual, existem processos de negociação assistida, que requerem o apoio de peritos em assuntos de ordem técnica ou de

especialização, importando delimitar os âmbitos de competências dos envolvidos de modo a não se perder a perspectiva de conjunto (Serrano & Rodríguez, 1993).

Quando reflectimos sobre as fases da negociação, é fundamental destacar que a sucessão de etapas não é nem idêntica em todos os casos, nem as actuações dos negociadores são ou deveriam ser iguais (Serrano, 1996a).

Numa análise já clássica, Douglas (1957, 1962) mencionou três grandes fases: definição do conteúdo e limites da negociação (fase mais distributiva, exploratória, com manifestação de antagonismo, enfrentando os indivíduos o que Kelly (1966) definiu como o “dilema da confiança” e o “dilema da honestidade”), dinâmica negocial (etapa dinâmica e táctica, já com manifestações de flexibilidade e concessão, assitindo-se de modo sistemático a propostas e contra-propostas, constituindo o momento central do processo negocial); e resolução e acordos (nesta fase mais integrativa, breve e intensa e quase sempre sob um “pano-de-fundo” de tensão e incerteza, Kennedy et al (1986) consideram, sobretudo, pertinentes acordos finais com concessão e/ou com resumo).

As fases testemunham a metamorfose pela qual a maior parte das negociações tende a passar (Wall, 1985) e a perspectiva de Douglas (1957, 1962) tem vindo a recolher distintas confirmações empíricas, nomeadamente no contexto sócio-laboral (Morley & Stephenson, 1977; Stephenson, Kniveton & Morley, 1977; Stephenson, 1981, 1984).

A negociação foi abordada sob uma grande variedade de modelos teóricos (Lewicky et al, 1992). Mencionamos o paradigma dominante dos quatro subprocessos de Walton e Mckersie (1965), autores que estabeleceram um marco na teoria da negociação (Lewicky et al., 1992) e que, relativamente a outros modelos normativos integrativos como a negociação de princípios (Fisher et al., 2005a, 2005b; Fisher et al., 2007), se revela como a proposta empiricamente mais fundamentada (Lewicki et al., 1992).

Os quatro subprocessos são a negociação distributiva, a negociação integrativa, a estruturação de atitudes e a negociação intraorganizacional (a qual importa aqui destacar). Sinteticamente: a negociação distributiva ocorre quando cada parte tenta maximizar os seus ganhos, existindo um raciocínio do tipo “ganhar-perder”, enquanto que a integrativa diz respeito a um processo através do qual as partes tentam explorar opções de modo a incrementar os ganhos mútuos, tendendo, por isso, à solução de problemas e ao benefício de todos os envolvidos. Por seu turno, a estruturação de atitudes refere-se aos esforços das partes para influir na qualidade e natureza da sua relação, tornando-se central o grau de confiança entre elas. Trata-se de um processo interpessoal e sócio-emocional, no qual as partes tentam alterar as respectivas percepções, atitudes e clima negociador. Por fim, a negociação intra-organizacional diz respeito aos papéis que são mantidos pelos negociadores e às fontes de conflito

interno no interior das equipas negociais. A relação representante-representado, nomeadamente nas negociações sócio-laborais e organizacionais, pode ter um papel decisivo, intensificando o carácter motivacionalmente contraditório dos actores sociais em negociação (Serrano & Rodríguez, 1993).

Bibliografia do ponto 3.1.

Bellenger, L. (1995). *La négociation*. Paris: Presse Universitaires de France, 4^e edition.

Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, vol. 36 (2), 125-145.

Bourque, R. & Thuderoz, C. (2002). *Sociologie de la négociation*. Paris: La Découverte.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2^a edição.

Cunha, P. & Leitão, S. (no prelo). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições UFP.

De Dreu, C. K. W., Harinck, F. & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.

Douglas, A. (1957). The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 69-81.

Douglas, A. (1962). *Industrial peacemaking*. New York: Col. University Press.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2005a). *Como chegar ao sim: Negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 2^a edição.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2005b). *Como usar as emoções para negociar?* Lisboa: Lua de Papel.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2007). *Como conduzir uma negociação*. Lisboa: Lua de Papel, 6ª edição.

Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf e L. Urwick (Ed.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). New York: Harper and Row.

Jesuino, J. C. (2008). Prefácio. In P. Cunha. *Conflito e negociação* (p. 9-11). Porto: Asa, 2ª Edição.

Kelly, H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In K. Archibald, *Strategic interaction and conflict*. Berkeley: Univ. of California.

Kennedy, G. (1997). *Everything is negotiable: How to get the best deal every time*. London: Arrows Books, 3rd Ed.

Kennedy, G. (1998). *Una nueva forma de negociar*. Bilbao: Deusto.

Kennedy, G., Benson, J., & McMillan, J. (1990). *Managing negotiations*. London: Hutchinson Business Books, 3rd ed.

Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 13, 209-252.

Monteiro, M. B., & Hospital, X. (2007). Processos de negociação de conflitos. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos – Contextos, processos e técnicas* (pp. 151-191). Lisboa: RH Editora.

Morley, I. E., & Stephenson, J. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. London: Allen & Unwin.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behaviour*. New York: Academic Press.

Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), pp. 297-301.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Ed.

Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.

Serrano, G. (1996). *Elogio de la negociación*. Discurso Inaugural lido en la Solemne Apertura do Curso Académico 1996-97. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Simões, E. (2008). *Negociação nas organizações – Contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: RH Editora.

Stephenson, G. M. (1981). Intergroup bargaining and negotiation. In J. C. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup behaviour* (pp. 168-198). Oxford, UK: Blackwell.

Stephenson, G. M. (1984). Intergroup and interpersonal dimensions of bargaining and negotiation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European development in social psychology* (pp. 646-667). Cambridge, UK: Cambridge University Press & Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Stephenson, G. M., Kniveton, B. H., & Morley, I. E. (1977). Interaction analysis of an industrial wage negotiation. *Journal of Occupational Psychology*, 50, 231-241.

Wall, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.

3.2. Factores estruturais do processo de negociação

3.2.1. O modelo de Bercovitch

3.2.2. As relações de poder entre as partes

3.2.3. As interações entre negociadores

Numa perspectiva analítica sobre negociação, os parâmetros do contexto podem afectar a sua natureza, podendo ser descritos em termos da sua complexidade, estruturas coercivas, independência dos indivíduos e seus afiliados e presença ou ausência de terceiros interessados na negociação. O contexto da negociação reflecte, portanto, a natureza da relação prévia dos negociadores e afecta os seus esforços na gestão do conflito (Bercovitch, 1984).

Neste debate interessa ainda apontar os conceitos essenciais em torno dos quais a estrutura dos processos se articula num quadro de referência predominantemente interpessoal, mas aplicável a outros tipos de conflitualidade (e.g., intergrupala, interorganizacional). Referimo-nos aos conceitos de melhor alternativa para um acordo negociado (MAPAN) (Fisher et al, 2007), nível de aspiração, ponto de resistência, amplitude de negociação, benefícios ou ganhos relativos, oferta ou proposta inicial, ancoragem, concessão e opções estratégicas (Fisher, Ury & Patton, 2007; Jesuíno, 1992; Kennedy, 1998; Monteiro & Hospital, 2007; Pina e Cunha et al, 2003; Pruitt & Carnevale, 2003).

Nesse sentido, dado o carácter complexo da negociação, é útil possuir um corpo conceptual que possa incorporar as descobertas da experimentação, da simulação e da investigação *in situ* e documentar os seus efeitos nos resultados da mesma (Bercovitch, 1984). A abordagem psicossocial de análise da negociação fornece uma grelha que permite, simultaneamente, maior exploração teórica e empírica e uma integração das descobertas existentes sobre o processo em questão (Bercovitch, 1984). Destaca a complexa relação (diferentes variáveis, com efeitos interactivos, em distintos períodos de tempo e em vários patamares) que estabelece a negociação, sugerindo que a sua estrutura geral se processa em três dimensões temporais: antecedente (passado), concorrente (presente) e conseqüente (futuro), existindo, por com seguinte, um grande número de variáveis que pode afectar o decurso e o carácter da negociação a vários nos níveis (e.g., interpessoal, intergrupala e internacional).

Na conceptualização dos factores que influenciam o processo de negociação, distinguem-se os factores pessoais, de papel, situacionais, interaccionais e os objectivos e metas (Bercovitch, 1984). Os resultados da negociação são determinados pela interacção de algumas variáveis de *input*, mediadas pela estrutura e contexto presentes da negociação, sendo percebidos como reflectindo os valores específicos das personalidades envolvidas, do contexto e de outras variáveis contingentes.

Na análise dos aspectos decisivos que ocorrem nos segmentos mais a jusante dos processos negociais, tais como a comunicação e a influência entre actores interdependentes (Jesuino, 2008), cabe destacar igualmente a questão do poder e dos processos de influência, perspectivado este como um elemento da relação entre as partes (Jaca & Díaz, 2005; Pruitt & Carnevale, 1993).

A complexidade das relações sociais nem sempre permite a certificação da desigualdade do poder, tornando-se difícil estabelecer nitidamente as fontes do poder e, em situações de desigualdade, nem sempre a submissão é a conduta do mais débil (Serrano, 1996). Pondera-se, pois, tanto no poder objectivo como no poder subjectivo, *i.e.*, como é o poder percebido e interpretado. O relevante situa-se em como as partes percebem e como interpretam os sinais da realidade do poder (Bacharach & Lawler, 1984; Pruitt & Carnevale, 2003).

Diversas são as conceptualizações sobre a importância do poder nos processos de negociação, nomeadamente a teoria do controle-sanção e a teoria da dependência (Bacharach & Lawler, 1981), e destas derivam-se como características mais relevantes no contexto específico da negociação o poder ser relacional, surgir da dependência de recursos, supôr uma certa liberdade da outra parte para tomar decisões e ser um potencial (Martínez-Corts, Guerra & Munduate, 2005).

Para além da recompensa ou castigo, o poder pode ser resultante das condições organizacionais, das relações interpessoais e do papel, do controle da informação ou do saber especializado, podendo ter ainda outras fontes (ver Raven, 1992).

Em relação às interacções entre os negociadores, a questão da confiança, do *rapport* e das relações positivas ou negativas entre os indivíduos constituem dois aspectos relevantes aprofundados na investigação sobre negociação (Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson, 2008).

A confiança (a expectativa de cooperação da outra parte) parece encorajar a solução de problemas na negociação, sendo a cooperação difícil de se obter na sua ausência; todavia, não será impossível consegui-lo se se puderem tomar decisões reversíveis e se a cooperação puder ser fraccionada.

Na análise do processo de negociação, ao atribuir-se um destaque especial aos "traços mais objectivamente estruturantes" da mesma (*e. g.*, poder), descua-se que

esta constitui um processo de relações interpessoais, onde representações, percepções e atitudes dos participantes desempenham um papel assaz importante (Serrano, 1996a).

Apontam-se três factores relevantes relativamente às fontes que permitem verificar o carácter positivo ou negativo das relações entre negociadores (Pruitt & Carnevale, 1993): a) as condições que afectam a direcção que tomam as relações (relacionam-se com uma série de elementos que induzem uma dada direcção, positiva ou negativa, nas relações, sendo de destacar os laços entre as partes, o facto de ter existido uma prévia cooperação e/ou competição na relação entre elas e o grau de interdependência existente na relação; b) os mecanismos que produzem atitudes e comportamentos similares (e. g., em negociação existe a necessidade de uma certa reciprocidade de comportamentos); c) a persistência de relações positivas e negativas (uma vez estabelecidas, as relações positivas ou negativas tendem a persistir, concorrendo para uma parte da explicação do chamado efeito da "profecia auto-cumprida", o qual se caracteriza por um conjunto de processos circulares que tendem a reforçar as percepções prévias que se possuem sobre o outro).

Em suma, as percepções e as atitudes perpetuam-se, ainda, mediante os mecanismos da percepção selectiva, da memória selectiva e da distorção atributiva, constituindo todos eles processos cognitivos que parecem ter componentes motivacionais e que são de suma importância para a manutenção da estrutura da relação (Pruitt & Carnevale, 2003).

Quanto às relações negativas entre os indivíduos, há uma variedade de procedimentos para as reparar, como as iniciativas conciliatórias unilaterais, a manutenção de contacto e a comunicação e a negociação de novas relações (no sentido em que a experiência e o treino na solução de problemas parece ter um efeito benéfico a longo prazo, dado que é facilitadora do desenvolvimento de bons acordos sobre novos assuntos à medida que eles vão surgindo) (Deutsch, 1994; Pruitt & Carnevale, 2003; Thompson, 2008).

Por tudo o que ficou exposto, compreendemos bem a pertinência da preparação da negociação, que se encontra bem documentada (Lewicki et al, 1999), e cujo descuido pode conduzir a consequências nefastas de várias ordem (Fisher et al, 2007; Lewicki et al, 1999).

Bibliografia do ponto 3.2.

Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1981). *Bargaining - Power, tactics, and outcomes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, vol. 36 (2), 125-145.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.

Fisher, R. (1983). Negotiating power: Getting and using influence. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 149-166.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2007). *Como conduzir uma negociação*. Lisboa: Lua de Papel, 6ª edição.

Jaca, L. M. & Díaz, F.J.M. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e táticas*. Lisboa: Texto.

Kennedy, G. (1998). *Una nueva forma de negociar*. Bilbao: Deusto.

Lewicki, R. J. & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation: Readings, exercises, and cases*. Homewood, ILL: Irwin.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 3rd Ed.

Martínez-Corts, I., Guerra, J. M., & Munduate, L. (2005). Poder y procesos de influencia en la negociación. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (2005), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 183-200). Madrid: Pirámide.

Monteiro, M. B. & Hospital, X. (2007). Processos de negociação de conflitos. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos – Contextos, processos e técnicas* (pp. 151-191). Lisboa: RH Editora.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Ed.

Raven, B H. (1992). A Power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.

Serrano, G. (1996). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Thompson, L. (2008). *A razão e o coração do negociador – Guia para negociar com sucesso*. Lisboa: Monitor.

Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.

3.3. Estratégias e táticas de negociação

3.3.1. Definição de estratégias, táticas e manobras de negociação

3.3.2. Estratégias distributivas e integrativas

3.3.3. Modelos estratégicos de negociação

3.3.3.1. O modelo dos interesses duais

3.3.3.2. O modelo integrativo de eficácia negocial

3.3.3.3. A abordagem da negociação racional

3.3.3.4. O modelo da eficácia pessoal e diádica ou sistémica

3.3.4. Categorias de táticas de negociação

3.3.4.1. Táticas direccionadas para a obtenção de resultados substanciais

3.3.4.2. Táticas dirigidas para a influência do equilíbrio de poder

3.3.4.3. Táticas destinadas à promoção de um clima construtivo

3.3.4.4. Táticas dirigidas à obtenção de uma dinâmica flexível

3.3.4.5. Táticas orientadas para influenciar os constituintes

No âmbito do que poderemos qualificar de dimensão comportamental da negociação, analisamos diferentes modelos estratégicos de negociação, no espaço dos quais se

problematiza a complexidade do conceito de eficácia negocial e se apresentam e explanam diferentes categorias de estratégias e táticas de negociação.

Existe uma vasta pluralidade de abordagens que se debruçam sobre o desenho de modelos de estratégias e táticas de intervenção na negociação, no sentido dos complexos procedimentos que um indivíduo executa para que a negociação se conclua eficazmente (Bazerman & Neale, 1993; Fisher et al., 2007; Mastenbroek, 1987, 1989, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993; Wall, 1985).

Partimos do princípio de que existe eficácia em negociação quando a esta resolve o conflito que a originou, de modo que as partes envolvidas percebam e cheguem à conclusão de que o acordo é aceitável e que satisfaz as suas principais expectativas. Geralmente, os oponentes não atingem a plenitude da satisfação, na medida em que a própria dinâmica da negociação impõe concessões, reajustamentos perceptivos e mudanças que um processo de aproximação interpessoal necessariamente gera (Serrano, 1996a).

A eficácia - entendida na visão concreta do negociador e/ou da organização a que o mesmo reporta - passa pelo alcance dos próprios objectivos e pela resolução do conflito, não implicando a total ausência de concessões, derrotar abertamente o opositor, negar o conflito ou manipular a negociação para os objectivos serem alcançados (Cunha & Quelle, 1999; Serrano, 1996a).

No debate sobre a distinção analítica entre os conceitos de estratégia e tática, a primeira é considerada como um plano de acção, que especifica os grandes objectivos de médio alcance (*e. g.*, identificar oportunidades de ganho conjunto ou negociar com base em critérios objectivos) e que organiza a abordagem geral que deverá ser tomada para os alcançar (Fisher et al., 1993; Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 2003; Wall, 1985; Thompson, 2008; Weingart, Thompson, Bazerman & Carroll, 1990).

As táticas podem ser perspectivadas como acções ou conjunto de acções mais concretas que podem ter diferentes formas e que vão acontecendo ao longo do processo negocial (Serrano, 1996a). Assim, as táticas definem-se como comportamentos específicos na negociação que implementam as estratégias de um negociador (Donohue, 1981a, 1981b; Sillars, 1980; Weingart et al., 1990), utilizados com vista a obter os resultados pretendidos numa situação de negociação (Wall, 1985).

Por seu lado, a conceptualização de manobras de negociação salienta, além da sua profusidade, que se trata de um conceito que engloba um conjunto de condutas muito concretas e de difícil categorização, de significado desigual e assaz dependentes das especificidades do próprio processo (Cunha, 2008; Serrano, 1996a; Wall, 1985).

Podemos destringir entre as estratégias distributivas e as integrativas, ambas necessárias para criar valor em negociação (Munduate & Medina, 2005). De um modo simples, estratégias distributivas (competitivas) são aquelas em que o negociador procura forçar o outro a baixar o seu nível de aspiração ou o seu ponto de resistência (Jesuino, 1992) e estratégias integrativas (colaborativas) são aquelas em que os negociadores procuram explorar todas as oportunidades criativas para o potencial integrativo (Munduate & Medina, 2005; Thompson, 2008). Tanto a negociação distributiva como a integrativa têm os seus traços bem fundamentados (ver Lewicki et al, 1999).

Relativamente aos factores que se encontram na base das opções estratégicas, Pruitt (1983) recorre a duas teorias distintas, ainda que complementares entre si: o modelo de interesses duais e a percepção sobre o custo e a viabilidade das estratégias (ambos nos conduzem a considerar que, na prática, se afere, não raras vezes, uma combinação de estratégias na negociação). A literatura alerta ainda para a necessidade de se considerar que os valores pessoais e as normas culturais jogam um papel proeminente na decisão de considerar que estratégias e táticas são eticamente aceitáveis na negociação (Cunha & Silva, 2006; Munduate & Medina, 2005). De igual modo, aspectos do contexto físico e social da negociação como o local, a organização física do mesmo, a presença de audiência, a existência de uma terceira parte e o número de partes envolvidas são variáveis que têm vindo a ser estudadas (ver Monteiro & Hospital, 2007).

Inscrito na já longa tradição da teoria do conflito e da negociação, o modelo de interesses duais (Pruitt & Rubin, 1986; Pruitt & Carnevale, 1993) permite caracterizar cinco estratégias (solução de problemas, confrontação ou competição, flexibilidade ou cedência, inacção e retirada) com base na conjugação de duas variáveis: o interesse pelos resultados da outra parte e o interesse pelos próprios resultados. Um realce especial merece, neste âmbito, o conceito de “firme-flexibilidade” de Pruitt (1983), o qual aponta para a combinação de firmeza na defesa dos interesses do negociador combinada com flexibilidade nos meios para os alcançar.

Constituindo uma extensão da grelha de conflito de Blake e Mouton (1964), o modelo encara o interesse próprio não como uma constante, mas como uma dimensão que vai do elevado ao baixo. Quando este interesse é elevado, o negociador está disposto a lutar por resultados que lhe sejam favoráveis e quando é baixo está disposto a afrouxar os seus interesses próprios. O interesse pelo outro também é perspectivado como uma dimensão que vai do elevado ao reduzido. Em vez de pólos opostos da mesma dimensão, o interesse próprio e o interesse pelo outro são vistos como dimensões independentes (Thomas, 1992).

Por sua vez, o modelo integrativo de eficácia negocial (Mastenbroek, 1987, 1989, 1991) considera existirem quatro distintos tipos de actividades complexas, cada uma portadora de um dilema específico, que o indivíduo em negociação deverá empreender, de forma articulada, na senda da eficácia negocial: obter resultados substanciais (objectivando o alcance de um acordo favorável), influenciar o equilíbrio de poder (com a intenção de conseguir margens de manobra e iniciativa), desenvolver um clima construtivo (levando à criação de um relacionamento positivo entre envolvidos), e conseguir uma flexibilidade procedimental (a qual preconiza comportamentos de actividade exploratória com o intuito de desenvolver o potencial integrativo). Uma quinta actividade diz respeito à influência do negociador sobre os constituintes, existindo o objectivo de ganhar os representados e situando-se o dilema entre o não comprometimento *versus* o excessivo comprometimento do negociador com os mesmos.

A abordagem da negociação racional (Bazerman & Neale, 1993) incide numa proposta de um conjunto de estratégias, com rigoroso semblante situacional, destinadas ao desenvolvimento de maior racionalidade pelo negociador e à formação de acordos integrativos, tendo em conta a variedade de distorções perceptivas que se podem encontrar na tomada de decisão em encontros negociais. Sumariamente, as estratégias propostas pelos autores visam a recolha de informação, enfrentar percepções antagónicas, utilizar percepções dissemelhantes em favor das partes envolvidas e procurar trocas que criem acordos integrativos.

A proposta de Van de Vliert (1997) distingue, com pertinência, entre eficácia pessoal (respeitante aos resultados perseguidos de forma individual pelas partes) e eficácia diádica ou sistémica (referente à consecussão dos resultados mais construtivos para o sistema em geral). Esta conceptualização tem vindo a tornar-se comum entre investigadores do tema (ver Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997), os quais consideram como negociação eficaz aquela que permite a resolução do conflito que lhe deu origem (resultados substantivos), mantendo ou incrementando as relações entre as partes (resultados relacionais).

Atendendo às linhas mestras das perspectivas estratégicas referidas, podem apontar-se como pontos de cruzamento conceptual, no que respeita à análise da eficácia negocial que todas preconizam (Munduate & Medina, 2005), a obtenção de resultados positivos para todos os envolvidos e ainda a distinção entre resultados (componente substantiva) e relação entre oponentes (componente relacional).

Por fim, e tomando por referência as dimensões enunciadas no modelo de Mastenbroek (1989), a apresentação das diferentes categorias de negociação é estruturada e analisada num todo articulado da seguinte forma: tácticas dirigidas para

a influência do equilíbrio de poder, táticas destinadas à promoção de um clima construtivo; táticas dirigidas à obtenção de uma dinâmica flexível e táticas orientadas para influenciar os constituintes.

Bibliografia do ponto 3.3.

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *La negociación racional – En un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Cunha, P. & Quelle, M. (1999). Evaluation of a negotiator's efficacy. Comunicação apresentada na *20th Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. San Sebastian, Espanha.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Cunha, P. & Silva, P. (2006). Variáveis culturais na negociação com trabalhadores imigrantes: Um repto actual das empresas portuguesas. *Recursos Humanos Magazine*, 43, 40-48.

Donohue, W. A. (1981a). Analyzing negotiation tactics: Development of a negotiation interact system. *Human Communication Research*, 7, 273-287.

Donohue, W. A. (1981b). Development of a model of rule use in negotiation interaction. *Communication Monographs*, 48, 106-120.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2007). *Como conduzir uma negociação*. Lisboa: Lua de Papel, 6ª edição.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 3rd Edition.

Mastenbroek, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: John Wiley & Sons.

Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. Oxford: Basil Blackwell.

Mastenbroek, W. (1991). Development of negotiating skills. In V. A. Kremenyuk. *International negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Monteiro, M. B. & Hospital, X. (2007). Processos de negociação de conflitos. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos – Contextos, processos e técnicas* (pp. 151-191). Lisboa: RH Editora.

Munduate, L. & Medina, F. J. (2005). Estratégias de negociación. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 157-182). Madrid: Pirámide.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). Negociação. In M. Pina e Cunha, A. Rego, R. Campos e Cunha, & C. Cabral-Cardoso, *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 461-486). Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 297-301.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Edition.

Serrano, G. (1996a). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Sillars, A. L. (1980). The sequential and distributional structure of conflict interactions of attributions concerning the locus of responsibility and stability of conflicts. In D. Nimmo (Ed.), *Communication yearbook* (vol. 4, pp. 217-235). New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Thompson, L. (2008). *A razão e o coração do negociador – Guia para negociar com sucesso*. Lisboa: Monitor.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. London: Psychology Press.

Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology, 80*, 271-281.

Wall, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management, 1* (1), 7-31.

IV - Processos cognitivos na negociação

4.1. Os enviesamentos cognitivos no processo de negociação

Analisando o que poderemos designar por dimensão cognitiva da negociação, introduzimos a pertinente temática do papel da cognição no processo negocial. Procuramos dar relevo ao tema da dimensão emocional dos conflitos e das suas consequências no enfoque da negociação, o qual se omite com frequência, embora se encontre na base de opiniões, atitudes e comportamentos em negociação (Serrano, 1996).

Conceptualizar a negociação como um processo de tomada de decisão numa situação de disputa de interesses passa por destacar os processos cognitivos, verificando que uma decisão implica um processo complexo envolvendo a especificação do problema, a identificação de todos os factores, a identificação de todas as alternativas, a ordenação das alternativas para cada factor e, finalmente, a escolha da alternativa

ótima (Jesuíno, 1992). Todavia, a tomada de decisão nem sempre acompanha este percurso racional (Bazerman & Neale, 1993; Cunha, 2008; Jesuíno, 1992; Monteiro, 1996; Serrano, 1996; Serrano & Rodríguez, 1993; Thompson, 2008; Thompson & Hastie, 1990).

Contrariamente ao enunciado pelo modelos normativos avançados pelos economistas e pelos investigadores da teoria dos jogos, erigidos no axioma da decisão racional (ver Von Neumann & Morgenstern, 1947) e que prescrevem o modo como as pessoas devem agir em situações de competição (ver Cross, 1965; Harsanyi, 1956; Nash, 1950), verifica-se que, num número relevante de negociações que contêm potencial integrativo, os negociadores falham, reiteradamente, em alcançar resultados mutuamente benéficos. Os acordos integrativos são, caracteristicamente, soluções não óbvias que se baseiam na análise dos interesses subjacentes das partes em lugar das suas posições fixas (Pruitt, 1983).

A investigação sobre enviesamentos cognitivos negociais constitui uma das linhas de actuais de maior proficuidade, com o foco dirigido para conhecer como se processam a aquisição e a utilização do conhecimento por parte do indivíduo em negociação, partindo-se do pressuposto de base de que a construção que os actores sociais elaboram da realidade social (construção essa que passa pelas percepções das intenções, atitudes e crenças sobre o outro e pela percepção da situação) será primordial no seu comportamento negocial (Pruitt & Carnevale, 2003).

Na perspectiva cognitiva da negociação, argumenta-se que os indivíduos atingem, repetidamente, resultados inferiores ao designado "ótimo de Pareto" devido quer às limitações do raciocínio humano, quer às do processamento de informação. A investigação inscrita na abordagem cognitiva assenta no pressuposto da eficácia de resultados negociais, mensuráveis pelo facto de um acordo constituir ou não um "ótimo de Pareto", aspecto visível quando as partes alcançam o máximo possível de ganho conjunto e nenhuma delas poderá fazer melhor numa outra alternativa, excepto se o outro lado fizer pior (Lax & Sebenius, 1986; Neale & Bazerman, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993).

Assim, a análise do comportamento na negociação a partir da perspectiva da teoria da decisão tem vindo a apresentar um crescente desenvolvimento (Bazerman & Carroll, 1987; Bazerman & Neale, 1983; Bazerman, Magliozzi & Neale, 1985; Neale, 1984; Neale & Bazerman, 1985; Thompson & Hastie, 1988), sendo especialmente interessante pelo facto de explicar o comportamento através de uma vasta diversidade de situações e pessoas. Na perspectiva da tomada de decisões, cada parte na negociação é um decisor e o seu comportamento é visto através das escolhas baseadas em julgamentos sobre a situação de negociação.

Nesta reflexão é, de igual modo, pertinente introduzir a teoria do processamento de informação no âmbito da abordagem cognitiva. De forma brevíssima, o sistema de processamento de informação tende a operar economicamente de modo a alcançar os seus resultados, consumindo uma quantidade mínima de tempo e de recursos de processamento (Thompson, 1990). É esta tendência que conduz às heurísticas e aos atalhos cognitivos que facilitam o processamento de informação, mas que, de modo paradoxal, são responsáveis por julgamentos imprecisos e enviesamentos (Kahneman & Tversky, 1974). Os negociadores são vistos segundo o que se denomina de avareza cognitiva, ou seja, no sentido em que tenderão, globalmente, à economia mental (Fiske & Taylor, 1991).

A investigação sobre negociação derivada da teoria da tomada de decisão que adopta a perspectiva da cognição social (Kahneman & Tversky, 1979), e que demonstra o relativismo da racionalidade decisional, conduz-nos, pois, a incidir quer numa variedade de efeitos cognitivos responsáveis pelo surgimento de enviesamentos no processamento de informação e na tomada de decisões, quer nos processos subjacentes a esses mesmos efeitos.

Finalmente, pensamos ser de toda a pertinência referir que tais insuficiências no processo de negociação reduzem os recursos disponíveis da sociedade, a produtividade e a oportunidade criativas e agravam o conflito e a auto-destruição das sociedades (Carroll et al., 1988).

Bibliografia do ponto 4.1.

Bazerman, M. (2002). *Judgement in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons.

Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1987). Negotiator cognition. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organization behavior*. Vol. 9, 247-288. Greenwich, CT: JAI Press.

Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations*, Beverly Hills, CA: Sage.

Bazerman, M. H., Magliozzi, T., & Neale, M. A. (1985). The acquisition of an integrative response in a competitive market simulation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 294-313.

Carroll, J., Bazerman, M. H., & Maury, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators understanding of their opponents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 352-370.

Cross, J. (1965). A theory of bargaining process. *American Economic Review*, 40, 67-94.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.

Harsanyi, J. (1956). Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: A critical discussion of Zeuthen's, Hick's, and Nash's theories. *Econometrica*, 24, 144-157.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e táticas*. Lisboa: Texto.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.

March, J. G. & Simon, H. G. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Monteiro, M. B. (1996). Conflito e cooperação nas relações intergrupais. In J. Vala & M. B. Monteiro, *Psicologia social* (p. 343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Nash, J. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 28, 155-162.

Neale, M. A. (1984). The effect of negotiation and arbitration cost silence on bargainer behavior: The role of arbitrator and constituency in negotiator judgement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 97-111.

Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-39.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. (1983). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (p.35-50). Beverly Hills, CA: Sage.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Ed.

Serrano, G. (1996). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Simon, H. A. (1947). *Models of man*. New York: Wiley.

Thompson, L. (2008). *A razão e o coração do negociador – Guia para negociar com sucesso*. Lisboa: Monitor.

Thompson, L. & Hastie, R. (1990). *Social perception in negotiation*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 48, p. 98-123.

Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

4.2. A tomada de decisão e o processamento de informação

4.2.1. As heurísticas

4.2.2. Os esquemas

Neste subcapítulo procuramos examinar a importância de determinados enviesamentos e efeitos cognitivos ao nível dos processos informacionais e decisoriais em negociação (não esquecendo de articular a transposição possível dos mesmos para o contexto do conflito).

Os indivíduos no processo negocial realizam inferências e tomam decisões difíceis no contexto de sistemas sociais, organizacionais e culturais complexos, que encerram constrangimentos pertinentes e restrições de ordem histórica e legal (Pruitt & Carnevale, 2003), e, portanto, na perspectiva cognitiva, poder-se-á pensar no sujeito negociador quer como um processador de informação quer como um tomador de decisões, sendo as negociações tarefas relevantes que requerem julgamentos complexos (Brehmer & Hammond, 1977; Thompson & Hastie, 1988).

Assim sendo, a ordenação e a hierarquização da informação na negociação serão determinadas pelo modo como as partes desenvolvem uma interpretação cognitiva do contexto, dos assuntos (Thompson & Hastie, 1990) e da tarefa de negociação (Carroll, Bazerman & Maury, 1988). Todas as considerações que, neste âmbito, temos vindo a fazer apontam para que a percepção e a “des-percepção” dos motivos e intenções constituam um traço marcante da negociação (Jervis, 1976).

Um dos resultados das carências cognitivas dos indivíduos implicados em negociações radica no facto de os negociadores, de forma mais ou menos consciente, se apoiarem nas heurísticas e nos esquemas (Cunha, 2008).

Heurísticas podem definir-se como atalhos mentais e estratégias simplificadas que os indivíduos utilizam para se auxiliarem na gestão da informação (Tversky & Kahneman, 1974), enquanto que os esquemas constituem estruturas cognitivas que contêm informação sobre aspectos de uma determinada situação particular ou de um conjunto lato de situações designam-se por esquemas, levando estes a que as pessoas construam essas situações de modos específicos (Cunha, 2008).

Nesse sentido, os esquemas tendem a guiar o processamento de informação, dirigindo a atenção e a memória, daí resultando que alguns acontecimentos sejam recordados e outros sejam ignorados ou esquecidos.

Pinkley (1990) observou que os negociadores habitualmente tendem a ver um mesmo conflito de modos diferentes e, frequentemente, com visões contraditórias, situação decorrente de esquemas desiguais.

Nesse sentido, Hammond e Grassia (1985) são de opinião de que os indivíduos podem realizar diferentes juízos sobre uma mesma ocorrência porque os baseiam em traços distintos do problema ou porque pesam de modo discrepante esses mesmos traços.

É interessante constatar que as heurísticas e as estruturas de conhecimento parecem servir bem aos indivíduos na maioria das situações com as quais têm de lidar (Ross & Nisbett, 1991), todavia, como é evidente, isso nem sempre é assim.

A investigação evidencia que, na negociação, estes atalhos podem conduzir tanto a resultados almejados como a indesejados (Pruitt & Carnevale, 2003).

Bibliografia do ponto 4.2.

Brehmer, B., & Hammond, K. (1977). Cognitive factors in interpersonal conflict. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations - Social-psychological perspectives* (p. 79-103). Beverly Hills: Sage.

Carroll, J., Bazerman, M. H., & Maury, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators understanding of their opponents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 352-370.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Hammond, K. R., & Grassia, J. (1985). The cognitive side of conflict: From theory to resolution of policy disputes. In S. Oskamp (Ed.), *Applied social psychology annual*, 6, 233-254. Beverly Hills, CA: Sage.

Jervis, R. (1976). *Perception and misperception in international politics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). Negociação. In M. Pina e Cunha, A. Rego, R. Campos e Cunha, & C. Cabral-Cardoso. *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 461-486). Lisboa: RH Editora.

Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. In *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 117-126.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Edition.

Thompson, L., & Hastie, E. R. (1988). Judgement tasks and biases in negotiation. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research in negotiation in organizations*, 2, Greenwich, CT: JAI Press.

Thompson, L., & Hastie, E. R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 98-123.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

4.3. Os efeitos e os processos cognitivos na negociação

4.3.1. A escalada irracional na negociação

4.3.2. O mito da soma fixa

4.3.3. O conflito ilusório

4.3.4. A desvalorização reactiva

4.3.5. Os guiões da negociação

4.3.6. O pensamento rígido

4.3.7. O “mal do vencedor” e a ignorância do ponto de vista da outra parte

4.3.8. O excesso de confiança

4.3.9. A disponibilidade, a acessibilidade e a representatividade da informação

4.3.10. A ancoragem e o ajustamento insuficiente

4.3.11. O enquadramento

4.3.12. Os estados de ânimo

No debate sobre a relevância das cognições na negociação partimos da perspectiva de que negociar é, essencialmente, um processo de tomada de decisão (Jesuino, 1992), o que significa que: a) cada parte envolvida é um órgão de decisão; b) os comportamentos são investigados como opções decisórias fundadas em julgamentos e avaliações sobre a própria situação negocial; c) cada envolvido tem em linha de conta a informação disponível sobre a situação, faz uma análise da conduta do(s) outro(s), prediz o que irá ocorrer em seguida e avalia os seus resultados potenciais e d) existem padrões cognitivos gerados pela situação e contexto de negociação (Bazerman & Carroll, 1987; Monteiro & Hospital, 2007).

Desse modo, efectuando uma breve síntese crítica dos estudos que relacionam alguns efeitos e processos cognitivos e comportamento negocial, identificamos e analisamos, mais detalhadamente, dez enviesamentos perceptivos sobre os quais a literatura científica é profícua (ver Thompson, 2008). Descrevemos as condições que os geram, ponderamos os seus efeitos nos resultados da negociação e sugerimos, à luz da investigação sobre cognição social em negociação, formas que induzam um julgamento mais racional (Bazerman & Neale, 1993; Cunha, 2008; Neale & Bazerman, 1985a, 1985b; Thompson, 2008).

Os desvios sistemáticos de racionalidade constituem uma séria limitação à utilidade da premissa da racionalidade decisória inerente ao modelo prescritivo tradicional em

negociação, segundo a qual os indivíduos agem de forma racional e são decisores precisos e consistentes no contexto das negociações bilaterais (Neale & Bazerman, 1992). Os seus erros derivam dos processos cognitivos ignorados pelas teorias de maximização da utilidade (Carroll et al., 1988), penetrando os enviesamentos nos julgamentos dos indivíduos e conduzindo, assim, a resultados menos vantajosos e ineficazes em negociação (Thompson & Hastie, 1990).

Na nossa perspectiva, dentro de uma perspectiva psicossocial o fundamental é procurar evitar cair numa abordagem cognitivista reducionista, o que não significa desvalorizar a relevância que os processos e efeitos cognitivos, de facto, possuem na negociação (Cunha, 2008; Serrano, 1996a; Serrano & Rodríguez, 1993). De notar que estes processos e efeitos cognitivos surgem, não raras vezes, de forma concomitante nos negociadores (Thompson, 2008).

Desse modo, os fenómenos sobre os quais a nossa atenção primordialmente recai são (ver Cunha, 2008; Jesuíno, 1992; Pruitt & Carnevale, 2003; Serrano & Rodríguez, 1993; Serrano, 1996a): a escalada irracional em negociação (traduz-se na opção por um rumo predeterminado de acção, que torna tendenciosos o julgamento e a percepção e conduz à tomada irracional de decisões e ao desenvolvimento de uma espiral de competição negativa entre os envolvidos); o chamado mito da soma nula ou do bolo fixo (trata-se de um enviesamento cognitivo central dos negociadores que, com frequência, entram em negociação imbuídos do raciocínio “eu ganho, tu perdes”); o fenómeno do conflito ilusório (crença fundada na existência de interesses opostos em situações onde se verifica não existir nenhum); a desvalorização reactiva (tendência dos indivíduos para desvalorizarem propostas ou concessões do oponente com base simplesmente no facto de serem dele provenientes); os designados guiões da negociação (constituem teorias intuitivas sobre o processo negocial e têm um papel relevante em termos de interpretação de múltiplos aspectos da negociação); o pensamento rígido (o qual inibe a criatividade e a solução de problemas e se pode constatar, entre outras, na tendência para a dicotomização da informação, na atribuição de valores extremos a determinados assuntos e em não entrever relações entre conceitos); o “mal do vencedor” e a ignorância do ponto de vista da outra parte (decisões tomadas sem terem em consideração o ponto de vista dos restantes envolvidos, com base em assimetrias de informação); o excesso de confiança (crença excessiva nas probabilidades de êxito que se pode tornar num sério entrave cognitivo à concessão e ao alcance de acordos construtivos); a disponibilidade, a acessibilidade e a representatividade da informação (na avaliação da informação os negociadores prestam mais atenção a informação prontamente disponibilizada, mais acessível e que lhes é mais relevante ou mais óbvia, o que se repercute nas suas decisões); a

ancoragem e o ajustamento insuficiente (trata-se de uma estratégia simplificada segundo a qual um ponto de referência passa a ter, por raciocínio arbitrário, uma interferência excessiva no julgamento); o enquadramento (enquanto decisores os negociadores balizam os assuntos e o desfecho do processo, podendo ter um enquadramento de ganho ou de perda, o qual afecta a obtenção de resultados, positivos e/ou negativos, na negociação) e os estados de ânimo (os afectos positivos ou negativos podem jogar um papel importante em alguns dos aspectos do processo de negociação).

Bibliografia do ponto 4.3.

Bazerman, M. (2002). *Judgement in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons.

Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1987). Negotiator cognition. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. vol. 9, 247-288. Greenwich, CT: JAI Press.

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *La negociación racional – En un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Carroll, J., Bazerman, M. H., & Maury, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators understanding of their opponents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 352-370.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e tácticas*. Lisboa: Texto.

Monteiro, M. B. & Hospital, X. (2007). Processos de negociação de conflitos. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos – Contextos, processos e técnicas* (pp. 151-191). Lisboa: RH Editora.

Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985a). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-39.

Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985b). Negotiator cognitions and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 157-175.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). Negociação. In M. Pina e Cunha, A. Rego, R. Campos e Cunha & C. Cabral-Cardoso, *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 461-486). Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Edition.

Serrano, G. (1996a). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Thompson, L. (2008). *A Razão e o coração do negociador – Guia para negociar com sucesso*. Lisboa: Monitor.

Thompson, L. & Hastie, R. (1990). *Social perception in negotiation*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 48, p. 98-123.

V - A mediação

5.1. Delimitação do conceito e campos de actuação da mediação

A reflexão consagrada à mediação inicia-se com a apresentação do conceito e da filosofia de base deste processo social, no quadro de uma visão plural e variada empreendida nas restantes Unidades Lectivas.

Globalmente considerada, a mediação constitui um processo que valoriza a condição humana, que tem em conta a especificidade e individualidade de cada interveniente (González-Capitel, 2001a; Vezzulla, 2001a) e que favorece a produção de mudança (Moore, 1998). Tem profundas raízes históricas, sociológicas e culturais (ver González-Capitel, 2001a; Griggs et al, 2005; Melguizo, 2006; Parkinson, 2008;

Vezzulla, 2001a) e, desse modo, a mediação parece ser universal, funcionando a nível intra e intercultural, a nível intra e intergrupar, em organizações e nações (Bercovitch & Rubin, 1992).

A mediação implica a intervenção de um terceiro interveniente, imparcial ou *neutral* (o mediador), que desempenha uma função de intermediário nas relações e que ajuda os litigantes a chegar a um acordo que resolva a disputa que os opõe (Parkinson, 2008; Carnevale & Pruitt, 1992). Assim sendo, a mediação consiste num processo de resolução de conflitos alternativo à via judicial, traduzido na intervenção de um terceiro membro – o mediador (Aguilar, 2001), o qual, embora desprovido de poder efectivo sobre as partes, facilita o diálogo entre elas, de forma consentida, numa perspectiva de procurar um acordo conjunto, satisfatório dos interesses das mesmas (González-Capitel, 2001a; Suárez, 1996, 2000). Ainda segundo Aguilar (2001), constitui um processo voluntário, dado que se baseia na auto-determinação das partes em aceder, por sua livre iniciativa, à mediação, bem como em dar por encerrado o processo, se assim o entenderem.

As principais características da mediação apontam para: a) voluntariedade e liberdade das partes - as pessoas devem ter a liberdade de escolher esse método como forma de lidar com o seu conflito; b) confidencialidade e privacidade - as pessoas em conflito e o mediador devem fazer um acordo de confidencialidade, criando um clima de confiança necessário a um diálogo franco para ajudar as negociações; c) participação de um terceiro imparcial – há que destacar que cabe ao mediador manter uma equidistância face aos mediados; d) informalidade/oralidade - a mediação comparada com o processo judicial, possui um procedimento informal, simples, no qual é valorizada a oralidade; e) reaproximação das partes; f) autonomia das decisões/autocomposição - o acordo é obtido pelas próprias pessoas em conflito, auxiliadas pelo mediador (o qual apenas estimula o diálogo, mas não tem poder decisório); g) não competitividade – estímulo do espírito integrativo entre as partes envolvidas (evitar lógicas de vencedores e vencidos), possibilitando-se, desse modo, que as partes cheguem a resultados viáveis no contexto de um tribunal judicial ou de um tribunal arbitral (Parkinson, 2008; Ribeiro, 2008; Wilde & Gaibrois, 2003).

Ao falarmos de mediação, porém, devemos ter em conta que o âmbito de aplicação é quase tão vasto como a generalidade dos conflitos humanos (Suárez, 2000). Desse modo, em princípio, todas as situações que podem ser abordadas pela negociação podem ser mediadas, mas a mediação é especialmente indicada para conflitos que envolvem indivíduos que devem manter relacionamentos continuados, pois visa preservar essas relações. Não é, contudo, indicada quando não existe interesse por parte de um ou ambos os lados em resolver a disputa; quando existe desrespeito por

parte dos mediados em relação aos princípios e regras da mediação; ou quando existem problemas graves ou crónicos de saúde mental que impedem a comunicação e a tomada de decisões e existe uma grande disparidade de poder entre as partes (Muszkat, 2003, 2005; Ribeiro, 2008).

Folberg e Taylor (1992) definem a mediação como um processo através do qual as partes, juntamente com um terceiro elemento, negociam os problemas em disputa, com vista a alcançar opções, perspectivarem alternativas e atingirem um acordo mútuo, adaptado às suas necessidades, enquanto Serrano e Rodríguez (*cit in* Cunha & Lopes, 2001) vêem a mediação como um processo de gestão de conflitos, caracterizado especificamente pela presença e acção de um terceiro elemento, completamente distinto das partes implicadas directamente no conflito.

O procedimento da mediação, de acordo com Vezzulla (2001a), deverá ser flexível, contemplando as necessidades dos indivíduos, respeitando os seus tempos, a fim de que estes possam relacionar-se e, desta forma, chegar, ou não, a um acordo. Assim, a mediação deve ser entendida como um processo extrajudicial, centrado nos interesses das partes, para que estas, de forma autónoma, encontrem uma solução para a sua situação (González-Capitel, 2001a).

A mediação pode ser compreendida como uma técnica de resolução de conflitos, que surge como uma nova opção à disposição dos cidadãos e que facilita a resolução de conflitos em tempo considerado útil e minimizando os custos (González-Capitel, 2001a; Samper, 2002; Vezzulla, 2001a). Responde ainda aos princípios da auto-composição do litígio e da boa-fé (Vezzulla, 2001a), diferindo da arbitragem, do aconselhamento e da negociação (Folberg & Taylor, 1992).

É um processo que se centra na própria responsabilidade dos participantes, o que significa que são as partes que dialogam sobre os seus problemas e que, conduzidos pelo mediador, chegarão a uma solução para o seu problema (Folberg & Taylor, 1992). O mediador não poderá, em quaisquer circunstâncias, exercer imposições ou pressões, com vista à resolução do conflito. Genericamente, é um processo interactivo a curto prazo e não uma intervenção de longo prazo (Folberg & Taylor, 1992; Moore, 1998).

Vezzulla (2001a) refere ainda que a mediação exige das partes cooperação, respeito e confiança. Cooperação, na medida em que não existem soluções duráveis caso estas não considerem ambas as partes; respeito, na medida em que, atendendo a que estamos perante uma situação de conflito, este só pode ser resolvido se existir consideração e cuidado recíprocos; confiança, na medida em que se exige um compromisso mútuo e sério das partes em acreditarem uma na outra durante a análise do conflito e na procura de soluções.

De acordo com Susskind e Madigans (*cit in* Serrano & Méndez, 1999), em função do papel desempenhado pelo mediador, podemos falar de dois tipos de mediação: mediação activa (o mediador tem uma intervenção activa, no sentido em que este emite sugestões e desenvolve, de forma mais ou menos ordenada, um plano de actuação estratégico e tático) e mediação passiva (o mediador limita a sua intervenção e deixa que as partes negoceiem. O mais importante aqui será, efectivamente, a sua presença, com tudo o que esta implica).

Enquadrada na mediação activa, Pruitt (*cit in* Serrano & Méndez, 1999), distingue aquilo que designa por mediação de processo (refere-se ao esforço que o mediador desenvolve, no sentido de criar as condições favoráveis à negociação. Este esforço passará, então, por dotar as partes em conflito das competências necessárias à existência de um diálogo, facilitador de um bom clima negocial e, conseqüentemente, a chegada a um acordo) e mediação de conteúdo (centra-se, essencialmente, nos pontos e nos problemas a tratar). Touzard (*cit in* Serrano & Méndez, 1999) distingue a mediação centrada na tarefa da mediação centrada nas relações pessoais.

Em função da relação que as partes em conflito mantêm com o mediador, podemos ainda distinguir a mediação contratual da mediação emergente (Serrano & Méndez, 1999). A primeira situação traduz uma relação contratual celebrada entre o mediador e as partes em conflito; a segunda, revela a existência de um conhecimento e de uma relação prévios entre o mediador e as partes em conflito, o que, de acordo com Pruitt e Carnevale (*cit in* Serrano & Méndez, 1999), cria um clima favorável ao exercício da função do mediador.

De acordo com Bercovitch (*cit in* Serrano & Méndez, 1999), podemos distinguir a mediação formal (compreende um processo estruturado, com regras, em que o mediador trabalha em representação de um serviço ou organismo oficiais) da mediação informal (o mediador é apenas solicitado a intervir, não por pertencer a um serviço ou organismo oficiais, mas por lhe ser reconhecida experiência, credibilidade e inteligência, facilitadoras da criação de um contexto de negociação favorável).

Os benefícios e as vantagens da mediação relativamente aos processos de confronto directo são numerosos, realçando-se apenas que as partes usufruem de grande margem de liberdade para operacionalizar o seu próprio processo, sentindo-se protagonistas do mesmo e também dos seus resultados (Griggs et al, 2005; Rodríguez-Piñeiro, Del Rey & Munduate, 1993; Serrano, 1996c).

A mediação aplica-se, hoje em dia, a inúmeras áreas sociais e culturais, tem um índice elevado de satisfação entre os utilizadores (Kelly, 1996; Pruitt & Carnevale, 2003) e o interesse público, científico e profissional sobre este método alternativo de resolução de disputas tem tido um incremento notável (Folberg & Taylor, 1992; Moore, 1998;

Pruitt & Carnevale, 2003). Entre as áreas mais habituais, encontram-se a familiar, a de consumo, a escolar, a laboral, a penal, a comunitária ou a intercultural (González-Capitel, 2001b; Oliveira & Galego, 2005). A mediação pode revelar-se igualmente de grande utilidade em novos domínios como a intergeracionalidade, o sector da saúde, as relações entre vizinhos, entre outras (Cunha, 2004; Cunha et al., 2010; Folberg & Taylor, 1992; Vasconcelos-Sousa, 2008).

Bibliografia do ponto 5.1.

Aguilar, A. P. (2001). Regulación y aspectos de mediación familiar. In C. González-Capitel (Coord.), *Mediación x 7* (pp. 249- 284). Barcelona: Atelier.

Bercovitch, J. & Rubin, J. Z. (1992). *Mediation in international relations: Multiple approaches to conflict management*. New York: St. Martin's Press.

Carnevale, P. J., & Pruitt, D. J. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

Cunha, P. (Org.) (2004). *Mediação – Uma forma de resolução construtiva de conflitos*. Actas do II Colóquio de Mediação. Porto: Edições UFP.

Cunha, P. (Coord.), Jóluskin, G., Sacau, A., Sani, A. I., & Soares Martins, J. (2009). *Actas do II colóquio de mediação – Reflexões sobre práticas*. Porto: Edições UFP.

Cunha, P., & Lopes, C. (2001). Em torno do conceito de mediação: Algumas ideias de base. *Antropológicas*, 5, 151-160.

Folberg, J. & Taylor, A. (1992). *Mediación – Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.

González-Capitel, C. (2001a). *Manual de mediación*. Barcelona: Atelier, 2ª Ed.

González-Capitel, C. (2001b). *Mediación x 7*. Barcelona: Atelier.

Griggs, T. B., Munduate, L., Barón, M., & Medina, F. J. (2005). Intervenciones de mediación. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide.

Haynes, J. M. (2000). *Fundamentos de la mediación familiar – Manual práctico para mediadores*. Madrid: Gaia, 2ª ed.

Kelly, J. B. (1996). A decade of divorce mediation research. *Family Conciliation Courts Review*, 34 (3), 126-143.

Melguizo, T. C. (2006). *Mediación familiar: Experto en gestión de conflictos*. Alcalá La Real: Ediciones Formación Alcalá.

Moore, C. W. (1998). *O Processo de mediação: Estratégias práticas para a resolução de Conflitos*. Porto Alegre: Artmed, 2ª Edição.

Muszkat, M. E. (2003). *Mediação de conflitos: Pacificando e prevenindo a violência*. São Paulo: Summus.

Muszkat, M. E. (2005). *Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações*. São Paulo: Summus.

Oliveira, A. & Galego, C. (2005). *A mediação sócio-cultural: Um puzzle em construção*. Lisboa: ACIME – Alto-Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Edition.

Rodríguez-Piñeiro, M., Del Rey, S., & Munduate, L. (1993). Third party intervention in the labour conflict: A legal and psychosocial intervention approach in the solution of industrial disputes. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 140-157.

Samper, T. B. (2002). *La mediación – Una solución a los conflictos de ruptura de pareja*. Madrid: Colex.

Serrano, G. (1996c). Qué dice la investigación científica sobre mediación?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 2/3, 127-147.

Serrano, G. (2004). Problemas y perspectivas de la mediación. In P. Cunha (2004) (Org.), *Mediação – Uma forma de resolução alternativa de conflitos*. Actas do Colóquio. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 13-31.

Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 235-253.

Suárez, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.

Suárez, M. (2000). Mediación y resolución de conflictos: Un nuevo campo de intervención para el trabajador social. In J. P. Gómez, X. P. Vianya & J. A. Solé (Coords.), *Yacimientos profesionales para el trabajo social: Nuevas perspectivas de intervención*. (pp. 93-96). Zaragoza: Mira Editores.

Vasconcelos-Sousa, J. (Ed.) (2008). *Campos da mediação – Novos caminhos, novos desafios*. Coimbra: Edições Minerva/Coimbra.

Vezzulla, J. C. (2001a). *Mediação: Guia para utilizadores e profissionais*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

Wilde, Z. D. & Gaibrois, L. M. (2003). *O que é a mediação*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

5.2. Diferenças e semelhanças entre aconselhamento, mediação e intervenção terapêutica

É importante assinalar que são diversas as recomendações que têm sido efectuadas aos Estados-membros por parte do Conselho da Europa sobre a necessidade de desenvolver políticas e de propor serviços diferenciados no que respeita à resolução alternativa de litígios (a título de exemplo, no plano familiar, destacam-se duas: a Recomendação de 21 de Janeiro de 1998 em que se incentivam os diversos países a instituir e promover a mediação familiar e a Recomendação de 19 em Dezembro de 2006 sobre políticas de apoio à parentalidade positiva).

Com o desenvolvimento da mediação em diferentes arenas, torna-se fundamental proceder à distinção entre aconselhamento, mediação e intervenção. Seguindo de

perto Kelly (1983), fazemo-lo partindo do campo de actuação da mediação familiar. Com esta nossa opção não pretendemos nitidamente descurar outras áreas de aplicação da mediação (e.g., escolar, laboral ou penal), mas tão somente ilustrar a pertinência de tal pressuposto através de um domínio muito atractivo à Psicologia, que vem conquistando crédito em Portugal (Gomes, 2009) e, sobretudo, na qual esta distinção se nos assemelha fazer importante sentido dado, não raras vezes, se poder assistir a uma justaposição de papeis profissionais (e.g., os mediadores familiares podem ser igualmente psicólogos, conselheiros e/ou terapeutas familiares).

O aconselhamento familiar/orientação conjugal e familiar surgem na linha do *counseling* que, mais do que simples atendimento e escuta, destina-se a ajudar as pessoas a aprofundar as suas questões para descobrirem soluções reais para os problemas existentes sobretudo na dinâmica de relações familiares. Distingue-se de outras formas de intervenção, como a terapia e a mediação, aproximando-se mais do conceito de orientação, desde que esta seja compreendida como apoio à descoberta de soluções para ultrapassar dificuldades de relação conjugal e familiar.

A mediação é entendida como um método alternativo de resolução de conflitos (dado ser extrajudicial ou diferente dos canais legais ou convencionais de resolução de conflitos), em que as partes em confronto recorrem, voluntariamente, a uma terceira pessoa *imparcial*, o mediador, a fim de chegarem a um acordo satisfatório. É um método criativo porque promove a busca de soluções que satisfaçam as necessidades das partes e não se restringe ao que refere a lei (Torrego Seijo, 2003). Parte-se do pressuposto de que as pessoas envolvidas num conflito são as que melhor sabem resolvê-lo, confirmando que a solução vem do próprio sistema (Vezzulla, 2001).

A mediação familiar, por exemplo, pode ser preventiva em todos os conflitos familiares (relação do casal em si mesma; relações entre pais e filhos; relações entre irmãos; relações com os avós, entre outras) e antes, durante e depois dos processos de separação e/ou divórcio (Bustelo Eliçabe-Urriol, 1995). Defende-se um conceito alargado de mediação que não se limita ao casal em processo de separação ou divórcio, mas que permita abarcar outras relações familiares passíveis de conflito, designadamente as relações intergeracionais, que contempla a possibilidade das pessoas envolvidas em mediação decidirem reconciliar-se e desejarem continuar a ter o mesmo apoio técnico nesse processo. Um conceito alargado de mediação familiar permite recordar que, tradicionalmente, a mediação familiar não incluía a reconciliação porque esta era comumente mais associada a terapia e ao aconselhamento. Com efeito, os técnicos tendem a pressupor que os casais já decidiram que a relação conjugal terminou e que é *irreconciliável*, mas a experiência prática nem sempre parece ser disso evidenciadora (Whatling, 2003).

O conceito de mediação familiar ganha outros contornos: trata-se de um processo de gestão positiva de conflitos familiares, de carácter preventivo, baseado na cooperação, autonomia e responsabilidade das pessoas implicadas em situações de ruptura, tensões ou conflitos (Six, 1997). As partes envolvidas solicitam e aceitam voluntariamente a intervenção do mediador, profissional qualificado, o qual vai ajudar a encontrar novas vias de comunicação, que permita melhorar as relações familiares e alcançar por elas mesmos compromissos mutuamente aceites e que beneficiam e atendem os interesses da família, e em particular os dos menores num espírito de corresponsabilidade parental (Narciso e Ribeiro, 2009; Parkinson, 2008).

Orientação, mediação e terapia familiar têm uma finalidade comum (ajudar as famílias), mas objectivos e formas diferentes de o fazer. Não são mutuamente exclusivas, podendo ser complementares, mediante regras (Ribeiro, 2008).

No que se refere aos objectivos: na orientação familiar, oferece-se apoio, conselhos, consultoria a um ou mais membros da família que tenham dificuldades e/ou problemas; pretende-se aumentar a compreensão do problema; na mediação familiar procura-se que as partes que estão envolvidos num conflito, se consigam fazer ouvir, compreender, resolver esse conflito, chegando a um acordo; por fim, a terapia familiar tem por objectivo o tratamento e a cura de disfunções familiares e pode envolver, desde o início, os membros da família que se considerar necessários.

Por sua vez, no que se refere ao processo: na orientação familiar e na terapia familiar avalia-se a história pessoal e familiar e as experiências passadas como chave de leitura do presente, recorrendo-se a teorias diversas (cognitiva, comportamental, sistémica, humanista, psicodinâmica, etc); centra-se sobre as emoções, as percepções e as relações tensas. A mediação familiar concentra-se mais sobre o presente e sobre o futuro do que sobre o passado, baseando-se sobretudo nas teorias do conflito, da negociação e da mediação; concentra-se em problemas claros, objectivos declarados e aspectos práticos (e.g. tomadas de decisão em relação às finanças, às visitas), oferecendo informações neutras. A terapia familiar concentra-se sobre os processos familiares e avalia problemas profundos, desenvolve hipóteses para explicar o funcionamento da família e promove mais a comunicação do que veicula informações.

No respeitante aos aspectos formais, a orientação familiar frequentemente inicia-se sem contrato escrito e não está ligada a nenhum processo legal, a Mediação Familiar começa com um contrato de mediação, termina frequentemente com um memorando com o que foi acordado e é complementar ao processo legal e a terapia familiar normalmente trabalha sem contratos escritos e não está ligada a processos legais.

Relativamente à duração, habitualmente a mediação familiar é de curta duração por comparação com a orientação familiar e a terapia familiar.

Bibliografia do ponto 5.2.

Bustelo Eliçabe-Urriol, D. J. (1995). *Ensayo: La Mediación familiar interdisciplinaria*. Madrid: BMS, 2ª Ed.

Gomes, L. (2009). Percursos da mediação familiar. In P. Cunha (Coord.), G. Jóluskin, A. Sacau, A. I. Sani, & J. Soares Martins (2009). *Actas do II colóquio de mediação – Reflexões sobre práticas*. Porto: Edições UFP.

González-Capitel, C. (2001). *Manual de mediación*. Barcelona: Atelier, 2ª Ed.

Kelly, J. B. (1983). Mediation and psychotherapy: Distinguishing the differences. *Mediation Quarterly*, 1, 18-34.

Narciso, I. & Ribeiro, M. T. (2009). *Olhares sobre a conjugalidade*. Lisboa: Coisas de Ler.

Parkinson, L. (2008). *Mediação familiar*. Lisboa: Ministério da Justiça - Gabinete para a Resolução alternativa de Litígios.

Ribeiro, M. T. (2008). O casal como ponto nodal da família – diferentes respostas para diferentes pedidos de ajuda. In *Conhecer a FCH. Conferências multidisciplinares, 4, Representações da Guerra, Representações da Família e do Espaço Público*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Six, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós.

Taylor, A. (2002). *The handbook of family dispute resolution – Mediation theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Torrego Seijo, J. (2003). *Mediação de conflitos em instituições educativas*. Porto: Asa.

Vezzulla, J. C. (2001a). *Mediação: Guia para utilizadores e profissionais*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

Vezzulla, J. C. (2001b). *Teoria e prática da mediação*. Santa Catarina: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil.

Whatling, T. (2003). Mediação familiar – “uma ideia cuja hora soou”. *Newsletter*, 1, 3-6. DGAE do Ministério da Justiça.

Wilde, Z. D. & Gaibrois, L. M. (2003). *O que é a mediação*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

5.3. Modelos de mediação e sua aplicabilidade

Na discussão sobre este tema, não se destacando nenhuma área específica de intervenção, procura-se fornecer uma análise de alguns modelos de mediação considerados mais relevantes e das suas respectivas possibilidades e campos de aplicação.

Assim, primeiramente temos o modelo de resolução de problemas ou orientado para acordos, fundamentado no sistema de Negociação de Princípios de Fisher e Ury (1981), com focagem nos interesses (necessidade ou objectivo fundamental que é preciso alcançar) das partes mais do que nas suas posições (declaração de uma solução preferida por um dos lados). O mediador procura resolver os problemas alicerçando-se em estratégias e táticas de negociação e tenta separar as pessoas do problema, focalizar as pessoas nos seus interesses em vez de nas posições e criar opções de ganhos mútuos. A mediação orientada para o acordo integra uma sequência de fases, podendo um modelo simples incluir paulatinamente a definição de questões, a pesquisa dos factos, a exploração das opções e a obtenção do acordo.

Este modelo, também denominado de modelo de Harvard ou tradicional-linear, tem algumas limitações, centrando-se a sua tónica sobretudo em conseguir resultados concretos e soluções pragmáticas, não dá grande relevo ao contexto e à relação entre os indivíduos e levanta ainda algumas questões quanto ao uso de poder pelo mediador. É um modelo mais adaptado para a mediação civil ou comercial, mas não foi concebido para o campo familiar (Parkinson, 2008).

Por sua vez, o modelo transformativo de Bush e Folger (2005), ou mediação transformativa como é designada pelos próprios, constitui um modelo de comunicação baseado nas relações entre os envolvidos. De forte inspiração sistémica, deixa a condução do processo às partes enquanto o mediador se limita a seguir, em vez de

limitar as partes a seguirem a sua orientação. A escuta atenta e activa do mediador é, assim, uma peça essencial, bem como a possibilidade dos participantes se ouvirem e compreenderem mutuamente (Parkinson, 2008).

O objectivo é modificar a relação entre as partes e que esta funcione quando o mediador já não estiver presente. As duas premissas do modelo são: a) a mediação tem a potencialidade de gerar efeitos transformativos muito benéficos para os envolvidos e para a sociedade; b) a mediação só tem potencial para gerar esses efeitos transformativos na medida em que o mediador introduz um sistema mental e métodos práticos que levam à consecução de dois objectivos de base – a capacitação (incrementa a autodeterminação e a autonomia, conduzindo ao aumento da capacidade dos indivíduos verem com clareza a sua situação e serem capazes de decidirem por si) e a sensibilização (capacidade dos indivíduos serem mais sensíveis às necessidades do outro e identificarem sentimentos e perspectivas recíprocos) (Folger & Bush, 2006).

A mediação transformativa tem o importante contributo de destacar a empatia e os aspectos humanos da mediação por contraste com o lado mais lógico e racional do modelo de Harvard no tratamento das relações interpessoais. Todavia, encerra limitações como poder implicar nos mediados a noção perigosa de que se pode produzir uma transformação fundamental no decurso de um processo relativamente rápido como é a mediação. A transformação de pessoas está totalmente fora do papel do mediador e transcende as fronteiras éticas da mediação (Melguizo, 2006; Parkinson, 2008).

O modelo circular-narrativo fundamenta-se na importância da comunicação na mediação (mediador e litigantes têm uma influência recíproca contínua através do diálogo). Cobb (1993, 1994) perspectiva essa influência mútua como um desafio aos pressupostos do modelo orientado para o acordo, no qual os conflitantes são guiados pelo mediador no âmbito de uma série de etapas. O modelo narrativo distingue uma causa circular que se retroalimenta (trata-se de uma situação-problema que cada parte alimenta, nutrindo, assim, o conflito).

O mediador não observa apenas, participa na comunicação e na solução do conflito, sendo o conceito de *enquadramento* (um meio psicológico de delinear mensagens) crucial para a sua intervenção. O mediador estrutura, assim, o processo em função dos movimentos e reacções de cada participante, destacando-se a influência conjunta, ou melhor, a *co-construção de estruturas* em que todas as partes envolvidas estão a enquadrar e a reenquadrar imagens uns para os outros, de forma contínua.

Os objectivos deste modelo passam por fomentar a reflexão, mudar o significado da relação e transformar a história, chegando à narrativa alternativa. Ainda que passível

de críticas, é considerado como um novo quadro analítico para o entendimento das intervenções em mediação, em especial no campo familiar (Melguizo, 2006; Parkinson, 2008).

Bibliografia do ponto 5.3.

Bush, R. & Folger, J. (2005). *The promise of mediation – the transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2nd ed.

Cobb, S. (1993). Empowerment and mediation: A narrative perspective. *Negotiation Journal*, 9 (30), 245-255.

Cobb, S. (1994). A narrative perspective on mediation: Toward the materialization of the 'storytelling' metaphor." In J. Folger & T. Jones (eds.), *New directions in mediation: Communication research and perspectives* (pp. 48-63). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes – Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton-Mifflin.

Folger, J. & Bush, R. (1996). Transformative mediation and third party intervention. *Mediation Quarterly*, 13 (4). 20-36.

Parkinson, L. (2008). *Mediação familiar*. Lisboa: Ministério Justiça - Gabinete para a Resolução alternativa de Litígios.

Melguizo, T. C. (2006). *Mediación familiar: Experto en gestión de conflictos*. Alcalá La Real: Ediciones Formación Alcalá.

5.4. Estrutura, fases e características do processo de mediação

Existe toda uma plêiade de propostas de fases e estruturação do processo de mediação (Carnevale, 1986; Lewicki & Sheppard, 1985). Não nos centrando em nenhum campo de aplicação em particular, interessa compreender que apesar da variação dos autores sobre o número e ordem de fases, o processo é relativamente

similar em termos estruturais (Griggs et al, 2005) e que também não se dispõe aqui de princípios universais.

Note-se, desde logo, que as propostas de estruturação aqui revistas podem variar segundo o estilo ou perfil do mediador (Serrano & Méndez, 1999), a lista dos assuntos do processo (Fernández-Ríos & Rico, 1996) e o campo concreto da intervenção (Pruitt, 1990).

Nesse sentido, a estrutura genérica apresentada por Griggs et al (2005) preconiza as seguintes fases: a) introdução e contrato de mediação – são a chamada pré-mediação, na qual as partes se informam sobre o processo e se comprometem a participar no mesmo; b) recolha de informação – os envolvidos compartilham informação e relatam a forma como estão a viver a situação de litígio; c) identificação de temas e criação do esquema a seguir – trata-se da concepção pelo mediador de um plano para dividir o problema nas suas partes exequíveis e da respectiva ordenação desses assuntos a abordar; d) geração de ideias e opções sem compromisso em cada tema – cabe ao mediador facilitar a discussão para a descoberta de alternativas possíveis e gerar uma atitude de flexibilidade na negociação entre as partes; e) negociação para criar uma solução óptima – avaliação das alternativas e formulação de acordos sobre os diversos assuntos pelos envolvidos; f) revisão, acordo e fecho – cabe ao mediador agregar os diferentes acordos parciais realizados no decorrer do processo e redigir o acordo final.

Assaz próximos desta estrutura, Folberg e Taylor (1992) consideram que o processo de mediação contempla apenas mais uma etapa, apresentado um total de sete fases que podem ter alguma permeabilidade entre si. São as seguintes: a) criação da estrutura e confiança; b) delimitação dos factos importantes da contenda e afastamento de problemas; c) criação de opções e alternativas de solução; d) negociação e tomada de decisões; e) esclarecimento e elaboração de um plano; f) revisão e processo legal; g) concretização, análise e revisão.

Do mesmo modo, Haynes e Marodin (1996) apontam para uma estrutura geral com nove etapas e Bush e Folger (1994) para uma sequência de movimentos no sentido da prática transformativa, mas que, tal como anteriormente salientamos, nos parece encaixar num quadro global de estruturação que contempla, basicamente, o seguinte: a) pré-mediação e discurso de abertura: apresentação do processo e troca de informações; b) relato das histórias: escuta activa do mediador; c) construção, ampliação e negociação de alternativas: dedica-se mais à negociação e estabelece-se um plano de opções de resolução; d) encerramento do processo de mediação: resolução, acordo final e encaminhamento devido; e) acompanhamento: o mediador

continua a acompanhar os mediados, fazendo reformulações e adaptações quando necessário.

Bibliografia do ponto 5.4.

Bush, R., & Folger, J. (2005). *The promise of mediation – The transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carnevale, P. J. (1986). Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.

Fernández-Ríos, M. & Rico, R. (1996). Formación de mediadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (2-3), 221-230.

Folberg, J. & Taylor, A. (1992). *Mediación – Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.

Griggs, T. B., Munduate, L., Barón, M., & Medina, F. J. (2005). Intervenciones de mediación. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide.

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

Lewicki, R. J. & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.

Parkinson, L. (2008). *Mediação familiar*. Lisboa: Ministério da Justiça - Gabinete para a Resolução alternativa de Litígios.

Pruitt, D. J. (1990). The psychology of mediation: The role of third parties in interpersonal conflict. *Actas del III Congreso Nacional de Psicología Social*, pp. 1-12.

Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 235-253.

5.5. A mediação como profissão: questões profissionais, éticas e deontológicas

Parkinson (2008) estabelece pertinentemente que o exercício profissional da mediação deverá ocorrer em assuntos nos quais o mediador seja competente para mediar, tendo em consideração a complexidade inerente aos casos e se os mesmos se enquadram na sua esfera específica de competências.

Desse modo, o mediador operacionaliza a comunicação entre as partes e não é uma parte envolvida (ao contrário do que acontece na negociação), nem propõe soluções às partes no processo (como acontece com a conciliação) e, ao contrário de um juiz ou de um árbitro, o mediador não decide sobre o resultado da contenda (Moore, 1998; Ribeiro, 2008).

Profissionalmente falando, e de acordo com Moore (1998), cabe ao mediador abrir canais de comunicação entre as partes em conflito. A base da mediação reside numa comunicação adequada, sendo essencial o conhecimento das necessidades e interesses dos mediados, a fim de se poder estabelecer um diálogo facilitador de soluções integrativas.

Outro papel importante e útil é o de legitimador, ou seja, caberá ao mediador a tarefa de estabelecer compromissos entre as partes e, numa perspectiva de carácter mais formal, certas regras, a vigorar durante a realização do processo de mediação.

O mesmo autor refere ainda a função de facilitador, entendendo esta como a proposta de um procedimento, isto é, a ordem de abordagem dos temas e/ou a estruturação da agenda da mediação.

Moore (1998) acrescenta que o mediador tem ainda o papel de *educar* os negociadores, particularmente aqueles que não têm experiência negocial, o que, não raras as vezes, conduz a uma maior inibição nas partes em conflito. O mediador deverá ser um gerador de informação, um explorador de problemas e um facilitador da realização de acordos.

A propósito dos papéis do mediador, Serrano e Méndez (1999) assinalam que, por vezes, este acaba por assumir a responsabilidade de algumas propostas que, pelo seu conteúdo, seriam difíceis de assumir por qualquer uma das partes em conflito. Ao assumir a responsabilidade de tais propostas, o mediador deixa as partes numa situação mais confortável ou favorável.

O desempenho destes diferentes papéis não é arbitrário, pois depende, em larga medida, de factores contextuais, dos interesses do próprio e/ou das partes envolvidas. Nesse sentido, o contexto tem lugar de destaque na compreensão do comportamento

do mediador (que deverá ser suficientemente flexível) e dos envolvidos no processo (Pruitt & Carnevale, 2003).

Numa análise de índole bastante pragmática, Munduate e Medina (2005) assinalam as seguintes competências para o mediador: escuta activa e empática, reformulação de frases negativas, realizar perguntas, equilibrar o poder, gerir a ira e as emoções fortes, resolver o impasse com intervenções e defender a eficácia dos resultados do processo. Indo de encontro a alguns desses enunciados, e através de uma visão esquemática, Serrano (1996c, 2008a) identifica as seguintes características do mediador, independentemente do campo de actuação: competências pessoais (poder, autoridade, domínio da comunicação (verbal, para verbal e não verbal), competências sociais, experiência, objectividade, capacidade de trabalho, sentido de humor e recursos transferíveis) e competências intelectuais (inteligência, conhecimento sobre a problemática a tratar, capacidade de gerar novas ideias). Lembremos aqui que já Singer (1996), apontava para um decálogo da profissão de mediador, perspectiva que, não isenta de um certo humor, sugeria pistas para a investigação sobre competências em mediação.

No seguimento do enquadramento dos papéis e competências do mediador, é crucial efectuar uma alusão concernente aos aspectos relativos às questões éticas e deontológicas do próprio mediador. O desenvolvimento da mediação como prática profissional, cientificamente enquadrada, só será viável com o sublinhar da importância das normas éticas, com indicação concisa dos respectivos limites, e deontológicas do exercício da actividade (Folberg & Taylor, 1992; González-Capitel, 2001). Podemos referir aqui, em especial, a *Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa a certos aspectos da mediação em matéria civil e comercial* (2008), o *Livro Verde Sobre as Modalidades Alternativas de Solução de Conflitos no Âmbito do Direito Civil e Comercial* (Comissão Europeia, 2002) e o *Código de Conduta dos Mediadores Europeus* (Comissão Europeia, 2004).

González-Capitel (2001) e Vezzulla (2001a) referem que o mediador ao longo do processo de mediação deverá ter em conta aspectos como a *autodeterminação* (princípio fundamental no processo de mediação que requer que o mediador confie na capacidade das partes em chegar a um acordo voluntário; de assinalar que qualquer uma das partes pode, em qualquer altura, abandonar a mediação); a *neutralidade* e a *imparcialidade* (o mediador poderá mediar apenas os processos onde possa assumir uma posição de neutralidade), a *confidencialidade* (as expectativas das partes devem ser mantidas pelo mediador através de um acordo de confidencialidade) e a *qualidade do processo* (o mediador deverá apostar num trabalho de qualidade, valorizando o

respeito mútuo entre as partes, cujo propósito fundamental é o de facilitar um acordo voluntário).

Finalmente, o facto da teoria da mediação ser ainda incipiente em alguns pressupostos não constitui unicamente uma preocupação académica, pois a falta de explicações teóricas sobre aspectos centrais do processo de mediação afecta negativamente a prática (Jones, 1997), não permitindo assim que os mediadores sejam melhores estratégias nas suas intervenções (Kressel & Pruitt, 1989).

Bibliografia do ponto 5.5.

_____ (2008). *Directiva 2008/52/EC do Parlamento Europeu e do Conselho relativa a certos aspectos da mediação em matéria civil e comercial*, de 21 de Maio de 2008.

Comissão Europeia (2002). *Livro verde sobre as modalidades alternativas de solução de conflitos no âmbito do direito civil e comercial*.

Comissão Europeia (2004). *Código de conduta dos mediadores europeus*. <http://www.gral.mj.pt/uploads/documentos/36ca56dfb6ed08c7619680c88f02293c.pdf> (acedido em Outubro de 2009).

González-Capitel, C. (2001). *Manual de mediación*. Barcelona: Atelier, 2ª ed.

Griggs, T. B., Munduate, L., Barón, M., & Medina, F. J. (2005). Intervenciones de mediación. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide.

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

Jones, T. S. (1997). Un reenmarcamiento dialéctico del proceso de mediación. In J. Folger & T. S. Jones (Orgs.), *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Barcelona: Paidós.

Kressel, K. & Pruitt, D. J. (1989). Conclusion: A research perspective on the mediation of social conflict. In K. Kressel & D. G. Pruitt (Orgs.), *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Melguizo, T. C. (2006). *Medición familiar: Experto en gestión de conflictos*. Alcalá La Real: Ediciones Formación Alcalá.

Moore, C. W. (1998). *O processo de mediação: Estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: Artmed, 2ª Edição.

Parkinson, L. (2008). *Mediação familiar*. Lisboa: Ministério da Justiça - Gabinete para a Resolução alternativa de Litígios.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Edition.

Serrano, G. (1996c). Qué dice la investigación científica sobre mediación?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (2-3), 127-147.

Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 235-253.

Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D., & Mirón, L. (2006). Características de los mediadores y éxito en la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 75-88.

Serrano, G. (2008b). Eficacia y mediación familiar. *Boletín de Psicología*, 92, 51-63.

Singer, L. (1990). *Settling disputes, conflict resolution in business, families, and legal system*. San Francisco: Westview Press.

Vezzulla, J. C. (2001a). *Mediação: Guia para utilizadores e profissionais*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

3.5. Métodos e técnicas pedagógicas

Antes de passarmos especificamente à apresentação e descrição dos métodos pedagógicos utilizados para a dinamização das diferentes Unidades Lectivas que compõem a Unidade Curricular, parece-nos imperioso referir que existiu sempre a preocupação da nossa parte em que a forma de execução pedagógica se viesse a traduzir continuamente numa maior participação do estudante no processo de ensino-aprendizagem.

Acreditamos que desta opção de fundo, intensamente vinculada aos parâmetros da *Declaração de Bolonha*, resultará uma aprendizagem mais dinâmica, mais pró-activa, mais auto-dirigida e mais responsável do estudante.

Desse modo, é de assinalar que este subcapítulo contempla algo que constituiu, em relação aos nossos primeiros anos de leccionação da Unidade Curricular em exame, uma reformulação não só em termos de organização e de conteúdos, mas sobretudo em termos dos métodos de ensino, salientando-se a passagem de um ensino baseado, essencialmente, na transmissão de conhecimentos para um ensino baseado, mais intensamente, no desenvolvimento de competências (transversais à Psicologia e específicas ao campo de acção da Unidade Curricular, tal como pudémos constatar no no subcapítulo anterior dedicado a esse tema). Consequentemente, o processo de ensino-aprendizagem caracterizar-se-á por estar centrado no trabalho, evolução e aquisição de conhecimentos e competências pelo estudante, ao invés de se limitar a um processo de transmissão/obtenção de conhecimento, razão pela qual a tónica passa a ser colocada no incrementar de competências necessárias à transferência da aprendizagem para os diversos contextos possíveis de actividade do Psicólogo.

Acreditamos, atendendo àquilo que vem sendo a nossa experiência pedagógica, que daqui resultará uma aprendizagem de maior proactividade e empenho por parte do aluno, pelo que optamos pelo recurso a diferentes metodologias que o auxiliem na assunção da sua responsabilidade pessoal pela aprendizagem, com o intuito de o tornar, assim, cada vez mais autónomo e independente.

Deste modo, na presente Unidade Curricular são adoptadas metodologias de ensino que propõem, sobretudo, a aquisição das competências específicas de investigação e de intervenção psicológicas previamente definidas neste Relatório (indo-se de encontro ao que se refere o artigo 15º do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de Março), bem como a consecução dos objectivos atrás também delineados (indo-se igualmente de encontro ao que refere o ponto 3 do artigo 18º do mesmo Decreto-Lei).

Estas metodologias encontram-se assim ajustadas, por um lado, aos objectivos a atingir na Unidade Curricular, e, por outro lado, ao trabalho pessoal do estudante determinado para a Unidade Curricular (sessões de orientação pessoal ou grupal de tipo tutorial, estudo e avaliação).

Nessa linha de raciocínio, podemos afirmar que na Unidade Curricular em análise temos optado nas aulas teórico-práticas por uma utilização combinada de métodos pedagógicos. Assim, temos utilizado o método expositivo (exposição oral das matérias a leccionar, com eventual recurso a suporte audiovisual), demonstrativo (nos casos práticos alvo de simulação o docente intervém, por vezes, para demonstrar como se operacionaliza, ou poderá operacionalizar, uma dada competência), interrogativo (apelo à participação sistemática dos alunos através de questionamento que induza reflexão sustentada pelo aluno) e interactivo (dinâmicas de grupo como estudo de casos, simulações e/ou *role-playings*, que permitem o contacto com uma multiplicidade de conflitos e estimulam o desenvolvimento de competências de gestão de conflitos, de negociação e/ou de mediação). A prática simulada de competências permite aos estudantes que, mediante o assumir de diferentes papéis (e.g., litigante, negociador, mediador, mediado, entre outros), possam desenvolver a capacidade reflexiva sobre si próprios e desenvolver, igualmente, a capacidade de se colocarem no lugar do outro, sendo esta capacidade de empatia um aspecto de verdadeira pertinência para a gestão construtiva de situações conflituais.

Uma vez que as turmas têm um número de alunos relativamente reduzido, temos procurado potencializar essa condição pedagógica estrutural através de um certo favorecimento da combinação do uso do método interactivo com o expositivo nas aulas teórico-práticas. Assim, por exemplo, os debates em torno de determinado caso concreto de conflito têm sido norteados pela tentativa de se chegar, através da participação activa e interessada dos estudantes - os protagonistas do processo de ensino e aprendizagem - a um consenso quanto à concepção e planificação da intervenção nessa situação conflitual seleccionada pelo docente.

Em tal contexto de análise, cremos que se torna assaz pertinente salientar a impossibilidade de apresentar em público aquilo que se concretiza, de facto, nas aulas de contacto nas quais se recorre ao método interactivo (e há da parte do docente uma solicitação sistemática à participação dos estudantes), uma vez que - para além de questões de cariz inerentemente metodológico - é também importante assinalar que são muitos os envolvidos na relação pedagógica (e que contribuem para a sua riqueza), motivo pelo qual se nos assemelhou fundamental referimo-nos sempre no plural no presente Relatório.

Gostaríamos de salientar aqui o uso que temos vindo a fazer das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC'S), designadamente através do recurso à Plataforma de *e-learning* da UFP (a *Universidade Virtual – UFP-UV*), a qual tem permitido um acompanhamento não presencial do trabalho do estudante, complementando algumas das medidas empreendidas. Parece-nos ser de assinalar a utilização cada vez maior dos estudantes da Plataforma de *e-learning* (UFP-UV), o que poderá constituir um útil indicador da mudança de paradigma do sistema de ensino. Nela disponibilizamos o Programa da Unidade Curricular, o respectivo Manual de Docência e ainda um conjunto de *links* exploratórios das matérias leccionadas, procurando-se reforçar ainda mais com este instrumento o papel docente como orientador de estudo e organizador de conhecimento.

A este respeito, o docente disponibilizou igualmente, em vários momentos pedagógicos, endereços de Revistas científicas especializadas *on-line* para consulta electrónica dos alunos como meio valorizado para a realização dos trabalhos de pesquisa bibliográfica, que se pretende recente e actualizada. Foram, de igual modo, fornecidos endereços de *sites* ilustrativos e de discussão e problematização de aspectos alusivos ao trabalho concreto dos profissionais que intervêm em diferentes campos da designada *RAL* - Resolução Alternativa de Litígios, enquanto modo de integração da matéria leccionada na *praxis* concreta da gestão construtiva de conflitos. Outro aspecto que aqui nos apraz salientar relaciona-se com o facto do correio electrónico (*e-mail*) ser uma ferramenta de contacto privilegiado com os alunos, permitindo que se estabeleça um contacto mais rápido, acessível e funcional para esclarecimento de pequenas dúvidas sobre a matéria apresentada nas horas de contacto, fornecimento de informação sobre assuntos relativos à concretização dos trabalhos escritos, aclaração de aspectos alusivos às apresentações orais, entre outras tarefas.

Finalmente, há também a registar o incentivo que temos dado para a utilização crescente da *B-on* (Biblioteca *on line*) da UFP para efeito de pesquisa de artigos científicos na realização dos trabalhos de reflexão sobre os conteúdos leccionados.

Do mesmo modo, os estudantes têm vindo sempre a ser estimulados a utilizarem as ferramentas de apresentação e elaboração de trabalhos (aplicações do *Office*) na concretização das tarefas respeitantes à avaliação que lhes estão incumbidas, nomeadamente na apresentação escrita do trabalho e na apresentação oral do mesmo em sala de aula.

3.5.1. Unidades lectivas e sua forma de execução pedagógica

A unidade lectiva I (A análise psicossocial do conflito) é alvo de exposição descritiva e organizativa no âmbito das aulas teórico-práticas de ensino colectivo (nas quais, para todas as unidades lectivas que não apenas esta, se preconizam proximidade e interactividade com os alunos) e os seus conteúdos são ainda explorados no contexto de orientações tutoriais que permitem aos alunos organizarem leituras e sistematizarem conhecimentos específicos no âmbito dos trabalhos, individuais ou de grupo, que se encontram a realizar. Assim, os estudantes são acompanhados em sessões de orientação tutorial, individualmente ou em grupo, para a concretização do respectivo trabalho de reflexão teórico-prática (o qual, relembramos, versa sobre a presente unidade lectiva e a seguinte), no sentido da promoção da autonomia de aprendizagem e da demonstração de resultados.

Refira-se aqui que, em termos de acompanhamento dos alunos e de incentivo ao seu trabalho autónomo, estes recorrem não só mas primordialmente ao acompanhamento tutorial (semanal, mais próximo e individualizado) para discussão de ideias e dúvidas relativas aos 3 trabalhos que têm de realizar no contexto da Unidade Curricular. Logo, o que acabamos de afirmar é válido para todas as unidades lectivas da Unidade Curricular.

A unidade lectiva II (A gestão de conflitos), que é de índole mais marcadamente de intervenção, é alvo, numa primeira fase, de uma exposição teórica enquadradora da perspectiva da gestão construtiva de conflitos, assim como das competências práticas envolvidas no processo em questão. Há, por conseguinte, a realização de exercícios de treino de competências práticas e de exercícios de dinâmica grupal de desenvolvimento de características pessoais e relacionais que possam promover uma postura apropriada à resolução de situações conflituais em diferentes âmbitos de intervenção, dando-se assim oportunidade de aplicação das competências em aprendizagem.

Numa segunda fase, os estudantes são acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo trabalho de reflexão teórico-prática (o qual recai, tal como referimos anteriormente, sobre os conteúdos deste módulo e do módulo anterior).

Enquanto suporte audiovisual dos conteúdos das unidades lectivas I (A análise psicossocial do conflito) e II (A gestão de conflitos), sempre que possível procede-se ao visionamento de alguns vídeos que possibilitem o debate e a análise dos conteúdos

dos módulos em referência. Por outro lado, o docente sugere aos estudantes um conjunto de títulos de vídeos cujo conteúdo permite a integração das matérias em leccionação, nomeadamente sobre conflitos de alguma recenticidade (a serem visualizados em espaços temporais fora das aulas de contacto e sessões tutoriais).

A unidade lectiva III (A negociação) funciona através da exposição teórica dos conceitos principais sobre negociação e das competências práticas incorporadas nos processos negociais (sempre numa perspectiva de reflexão/acção, de teoria/*praxis*). Os alunos são envolvidos ainda em exercícios de simulação negocial como forma de desenvolvimento de competências de eficácia negocial (isto é, procedemos ao treino simulado de competências de negociação em situações de índole familiar, escolar, laboral ou social, contextualizando-se o mesmo de acordo com a especialização do Mestrado).

Os estudantes serão igualmente acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo trabalho de reflexão teórico-prática que congrega este Módulo e o seguinte.

Tal como estabelecido nos módulos I e II, também se visualiza nas aulas de contacto e se sugere aos estudantes um conjunto de títulos de filmes relativos à problemática da negociação (conteúdos dos módulos III e IV), estimulando-se assim a aprendizagem por meios audiovisuais que possibilitem o debate e a análise dos conteúdos destes Módulos.

A unidade lectiva IV (Processos cognitivos na negociação) funciona através da exposição teórica dos conceitos principais sobre os principais processos cognitivos presentes nos processos negociais (sempre apresentados na dupla perspectiva de reflexão/acção, de teoria/*praxis*). Os estudantes são igualmente acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo trabalho de reflexão teórico-prática sobre este módulo (em articulação com o módulo anterior).

Como referimos para o módulo precedente, os estudantes são ainda estimulados pelo docente a visualizarem filmes alusivos à problemática em leccionação, como forma de integração das matérias mediante suporte audiovisual.

A unidade lectiva V (A mediação) é alvo tanto de exposição teórica sobre a mediação enquanto forma de resolução alternativa de conflitos, como de apresentação das competências práticas envolvidas no processo em questão. Nesse contexto, uma das aulas da unidade lectiva V envolve a presença de um mediador por nós convidado, o qual permite um contacto mais directo com o exercício da dinâmica profissional da mediação num dado contexto. Os alunos são ainda acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo trabalho de reflexão teórico-prática sobre o módulo. Também se inclui, se possível, a participação dos discentes

numa breve simulação de Mediação (treino simulado de competências de mediação em situações de índole familiar, escolar ou organizacional/laboral, integrando-se de acordo com a especialização do Mestrado).

Tal como mencionado para módulos anteriores, os estudantes são ainda estimulados pelo docente a visualizarem filmes alusivos à problemática da mediação e a realizarem pesquisa electrónica sobre a aplicação do tema em leccionação (particularmente em *sítes* que ilustrem, debatam e problematizem o trabalho concreto dos mediadores em diferentes campos de intervenção da designada RAL - Resolução Alternativa de Litígios) como modo de integração da matéria leccionada mediante suporte audiovisual.

3.6. Metodologia de Avaliação

A delimitação da metodologia de avaliação da presente Unidade Curricular do Mestrado em Psicologia insere-se num contexto epistemológico que preconiza articular: a) avaliar o estudante face à sua sucessiva assimilação dos conhecimentos da disciplina e dos respectivos pressupostos epistemológicos, metodológicos e conceptuais relativos aos temas tratados nos módulos axiais da Unidade Curricular; b) avaliar o modo como o estudante integra de forma argumentativa esses saberes no âmbito de uma perspectiva múltipla, plural e interdisciplinar de conhecimentos quer na investigação realizada, quer na interpelação produzida; e c) avaliar o saber que resulta do exercício de integração entre perspectivas teóricas e *praxis* simulada de resolução construtiva de conflitos em diversos casos e âmbitos, procurando-se aferir ainda a aplicação dos conhecimentos no domínio do treino simulado de competências e a respectiva capacidade de gerar uma atitude de intervenção mais aprofundada e funcional no campo de actuação da gestão de conflitos.

O grau de desenvolvimento de conhecimentos, bem como de aquisição de competências nas áreas temáticas compreendidas nestas três componentes é avaliado de modo contínuo ao longo do semestre, atendendo-se, nomeadamente, ao que concerne à pesquisa efectuada pelo aluno no desenvolvimento do programa, à sua abordagem metodológica, à postura crítica/criativa revelada no processo de aprendizagem e à qualidade e rigor na apresentação dos trabalhos (em termos de comunicação oral e escrita).

Nesse sentido, a aprovação à Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação implica a obtenção de um total de 4 ECTS. Para a

creditação desses ECTS, o discente deverá demonstrar a aquisição, o desenvolvimento e a integração dos conhecimentos e das competências previstos nos objectivos gerais e específicos da Unidade Curricular e respectivos unidades lectivas que a integram.

Estes são objecto de avaliação através de avaliação contínua, a qual inclui momentos de participação dos estudantes em casos simulados e dinâmicas de grupo (alusivas à gestão de conflitos, à negociação e à mediação) em concomitância com momentos de avaliação oral e escrita (através dos Trabalhos, individuais ou de pequeno grupo, nos quais os estudantes participam e respectivas breves apresentações públicas em contexto de sala de aula).

Desse modo, a avaliação contínua, realizada no decurso do semestre, é efectuada à medida que os conteúdos de cada unidade lectiva são finalizados mediante, em primeiro lugar, a notação relativa à qualidade da participação dos estudantes nas aulas teórico-práticas e nas sessões tutoriais, a qual passa por avaliar o aprofundamento bibliográfico alcançado, o questionamento crítico face às matérias leccionadas e a qualidade construtiva das suas interpelações. No fundo, o docente procura dar *feedback* individual do desempenho do aluno nos diferentes momentos de avaliação, salientando os aspectos positivos do seu trabalho com as competências já atingidas e também que aspectos a aprofundar para obter as competências que foram delimitadas.

Por outro lado, o grau de envolvimento no trabalho individual e de grupo e de acompanhamento do treino simulado de competências, a participação individual empenhada nas simulações propostas e o nível de presenças efectivas nesses mesmas dinâmicas de grupo (*role-playings*) empreendidas são igualmente avaliados pelo docente.

Por seu turno, a avaliação dos 3 Trabalhos de pesquisa teórico-prática, cujas regras de execução são apresentadas pelo docente na primeira aula de contacto com os alunos, tem os seguintes critérios:

- Capacidade de produzir uma atitude de reflexão e análise crítica na abordagem aos assuntos tratados, cabalmente demonstrativa de domínio dos principais conceitos examinados na(s) respectiva(s) unidade(s) lectiva(s) e respectiva integração dos mesmos na problemática seleccionada;
- Originalidade na apresentação dos temas e seriação na organização do texto e do debate argumentativo efectuado;
- Variedade e pertinência das referências bibliográficas utilizadas;
- Capacidade de apresentação e defesa oral do trabalho escrito, que evidencie uma utilização adequada das Tecnologias de Informação e Comunicação com ênfase para

o nível de autonomia e de inovação, assim como deverá ser demonstrativa de conhecimentos da Unidade Curricular e de competências de indagação sobre as matérias expostas. Atendendo ao desenvolvimento de competências proposto para a Unidade Curricular, a expressão verbal é, por conseguinte, tão valorizada aqui como a escrita.

Cada Trabalho (individual ou em pequeno grupo) não deve ultrapassar as 12 páginas, excluindo bibliografia, tendo que ser redigido de acordo com as normas da APA (*American Psychological Association*) e incluir, obrigatoriamente, os seguintes elementos estruturais: introdução (contextualização sumária do(s) tema(s) e do esquema organizativo do trabalho), enquadramento conceptual (no interior da(s) respectiva(s) unidade(s) lectiva(s) do Programa em leccionação), caso prático (seleccionado como forma de ilustração concreta do contexto epistemológico trabalhado pelos estudantes e com o objectivo de se construir uma ponte entre problematização teórica e reflexão sobre a possibilidade de intervenção nas áreas específicas da gestão de conflitos, da negociação e da mediação), reflexões finais (articulação entre os conceitos trabalhados teoreticamente e o caso da realidade empírica escolhido) e bibliografia consultada para o efeito.

Desse modo, o modelo de avaliação que preconizamos tem em consideração os seguintes elementos e factores de ponderação:

- Assiduidade mínima nas horas de contacto - com ponderação global de 10%, não podendo existir, em princípio, ausência integral do estudante a nenhuma das 5 unidades lectivas. Lembramos aqui que, de acordo com o *Regulamento Pedagógico* (Art.14º), adaptado a *Bolonha* e em vigor na UFP desde 2006/07, a presença é obrigatória a 50% das aulas teórico-práticas dadas e a 60% das sessões tutoriais marcadas (tal não é, evidentemente, aplicável no caso dos estudantes-trabalhadores, os quais se regem pelo respectivo diploma legal);

- Avaliação da componente teórica - realização e apresentação oral de 3 trabalhos de pesquisa de integração teórico-empírica acerca da matéria das cinco unidades lectivas, com ponderação global de 60%.

Para efeito de avaliação, os estudantes realizam os 3 trabalhos de reflexão crítico-construtiva de acordo com a seguinte estruturação: o primeiro aglutina a matéria das unidades lectivas I e II (Conflito e Gestão de Conflitos); o segundo agrega as unidades lectivas III e IV (Negociação e Processos Cognitivos em Negociação); e o terceiro versa sobre a unidade lectiva V (Mediação).

Há, ainda, uma breve apreciação do trabalho no final da apresentação pública do mesmo em sala de aula, quer pelos colegas da turma que a ela assistem, quer pelo docente (trata-se, essencialmente, de uma primeira apreciação oral sobre o trabalho).

A obtenção de uma classificação igual ou inferior a 9 (nove) valores no total dos 3 trabalhos obriga o aluno a realizar exame de recurso, para efeito de certificação das competências envolvidas na Unidade Curricular;

- Avaliação do desempenho do aluno em aula e da sua participação nas horas de contacto - em termos gerais, procura-se avaliar o cumprimento integral das actividades práticas previstas para a Unidade Curricular no contexto das horas de contacto. Com ponderação global de 30%, os alunos são avaliados pelo seu nível de participação e implicação individual e de responsabilização grupal nas três sessões de simulação de gestão de conflitos, negociação e mediação (uma por cada tema) que decorrem ao longo do semestre, assim como pela sua capacidade de integração da matéria leccionada no próprio desenvolvimento de competências.

Tendo presente o que acabamos de expor, a nota final da Unidade Curricular é calculada com base na média ponderada de todos os parâmetros envolvidos.

A atribuição dos ECTS ao aluno não é dependente exclusivamente da assiduidade em sala de aula (obrigatoriamente assegurada, pelo menos, a 50% das aulas dadas). É igualmente decidida em função da assiduidade aos actos pedagógicos programados pelo docente e da eventual participação em eventos culturais e científicos a que venham a ser indexados ECTS (a cujo interesse, por exemplo, aludimos logo na Introdução do presente Relatório).

De acordo com o Artº 15º, nº 5, do *Regulamento Pedagógico da UFP*, o aluno poderá ainda inscrever-se num exame de recurso para melhoria de classificação na Unidade Curricular.

Não queremos deixar de notar aqui, por tudo o que expusemos, que a avaliação final da Unidade Curricular procura traduzir não apenas a concretização pelo estudante dos objectivos por nós fixados, mas também procura incidir sobre a primazia que tais objectivos adquirem tanto para a formação sócio-profissional como para o próprio desenvolvimento pessoal dos alunos.

Finalmente, e atendendo ao facto de que a metodologia pedagógica a que mais recorremos ser o método interactivo, estimulador da participação activa dos estudantes, estes têm sempre oportunidade de se envolverem na avaliação do ensino

que lhes é ministrado, respondendo às interpelações do docente sobre qual a avaliação que fazem da Unidade Curricular e do desempenho do mesmo. Tal apreciação fornece um tom de continuidade e de negociação (indo-se, assim, ao encontro de um dos pilares e conceitos fundamentais da Unidade Curricular) ao processo avaliativo da disciplina e, em simultâneo, tem permitido ao docente efectuar reestruturações que vão de encontro às dificuldades que os alunos nomeiam.

Por outro lado, esse procedimento parece-nos poder constitui mais um elemento de promoção de eficácia da comunicação entre docente e discente - baseada que é na reciprocidade de responsabilidades - dado que permite fazer uma aferição da eficiência da metodologia pedagógica empreendida nas aulas de contacto e nas sessões tutoriais e compreender, desse modo, o ritmo de aprendizagem dos estudantes e a sua adesão à didáctica seguida.

4. Comentário final sobre a execução pedagógica da Unidade Curricular

Tal como salientamos no início deste Relatório, o facto de termos sido docentes desde o início de funcionamento da Unidade Curricular em análise (1995/ 96) trouxe consigo, na nossa perspectiva, a possibilidade de uma certa autoria no exercício da carreira universitária e, em particular, na Unidade Curricular aqui analisada até ao presente momento.

Como sabemos, em Unidades Curriculares clássicas do Curso de Psicologia, como a título de um só exemplo, a Psicologia Social, tal pressuposto torna-se uma tarefa mais difícil de concretizar do que no caso da prática de leccionação da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, dado estarmos perante um território científico de maior recenticidade e dotado de alguma inovação e onde parece destacar-se, sobretudo, uma forte possibilidade de articulação da tríade de componentes ensino, investigação e intervenção.

Nesse sentido, nesta nossa breve reflexão final gostaríamos de pensar que, através da orientação que imprimimos para a organização pedagógica e científica da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, fazemos jus à centralidade da Universidade como lugar profícuo de geração e reinvenção do conhecimento e que o estudante foi pertinentemente colocado no lugar central de protagonista do ensino, um elemento actuante que muito nos tem ensinado.

Por conseguinte, e atendendo à própria natureza dos seus temas axiais, o Programa aqui proposto foi concebido por nós no sentido de *abrir perspectivas* ao estudante, como pessoa e como profissional de uma área que tem o seu fulcro precisamente em pessoas. Enquanto responsáveis pela docência desta Unidade Curricular não procuramos impor um Programa, mas antes adaptar e readaptar o mesmo à luz daquilo que os estudantes vão apresentando e demonstrando em termos de aprendizagem.

De facto, a experiência pedagógica consolidada ao longo de aproximadamente quinze anos de leccionação no campo científico desta Unidade Curricular tem constituído, simultaneamente, uma prática reforçadora de criação e de liberdade, a qual esperamos se espelhe tanto na concretização deste documento como igualmente na própria implementação da Unidade Curricular na vivência quotidiana da Universidade como um todo.

5. Bibliografia do Relatório

_____ (1993). Portaria N° 840/93, DR – 1ª Série, nº 212, de 9 de Setembro (homologa a Licenciatura em Psicologia Social e do Trabalho).

_____ (1994). Competências e os perfis profissionais dos Psicólogos Clínicos, a exercer em instituições públicas (Decreto-Lei nº 241/94, de 22 de Setembro e Decreto-Lei nº 190/91, de 17 de Maio).

_____ (1994). Competências e os perfis profissionais dos Psicólogos Educacionais, a exercer em instituições públicas (Decreto-Lei nº 190/91, de 17 de Maio).

_____ (1999). *Declaração de Bolonha. Declaração conjunta dos ministros da educação europeus*. Consultado em 18 de Setembro de 2009 desde http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/03F66B88-FB08-41E2-8532-982517E8538B/380/Declaracao_Bolonha_portugues1.pdf.

_____ (2000). *Resolução da Assembleia das Nações Unidas sobre a Década Internacional para uma Cultura de Paz e Não-Violência para as Crianças do Mundo*. Consultado em 4 Julho de 2009 desde http://www3.unesco.org/iycp/uk/uk_sum_manifesto.htm.

_____ (2003). *Descritores de Dublin* - consultado em 6 de Junho de 2009 desde <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha/Objectivos/Descritores+Dublin/>.

_____ (2004). *Europsy – The European Certificate in Psychology* - consultado em 20 de Setembro de 2009 desde <http://www.efpa.eu/download/aedfcf668dc55948be9a8417c8e8ac4d>.

_____ (2006). *Proposta da Comissão de Docentes de Adequação da Licenciatura em Psicologia*. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

_____ (2006). *Proposta da Comissão de Docentes de Adequação do Curso de Mestrado em Psicologia*. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

_____ (2006). *Regulamento Pedagógico da Universidade Fernando Pessoa* - http://www.ufp.pt/images/stories/aurea/regulamento_bolonha.pdf (acedido em Setembro de 2009).

_____ (2006). Despacho Nº 18 297/2006, publicado no Diário da República, 2ª Série, Nº 173, de 7 de Setembro de 2006 (homologa a Licenciatura em Psicologia).

_____ (2006). *Despacho Nº 18 296/2006*, publicado no Diário da República, 2ª série, Nº 173, de 7 de Setembro de 2006 (homologa o Mestrado em Psicologia).

_____ (2008). *Directiva 2008/52/EC do Parlamento Europeu e do Conselho Relativa a Certos Aspectos da Mediação em Matéria Civil e Comercial*, de 21 de Maio de 2008.

_____ (2009). *Relatório de Concretização dos Objectivos de Bolonha na UFP* - http://www.ufp.pt/images/stories/aurea/relatorio_bolonha_7jan.pdf (acedido em Setembro de 2009).

Adams, R. & Laursen, B. (2001). The organization and dynamics of adolescent conflict with parents and friends. *Journal of Marriage and Family*, 63 (1), 97-110.

Aguilar, A. P. (2001). Regulación y aspectos de mediación familiar. In C. González-Capitel (Coord.), *Mediación x 7* (pp. 249- 284). Barcelona: Atelier.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academic of Management Journal*, 39, 123-148.

Argyris, C. (1994). *On organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell.

Bacharach, S. B., e Lawler, E. J. (1981). *Bargaining - Power, tactics, and outcomes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112, 461-484.

Barón, M., Munduate, L., Luque, P. J., & Cruces, S. J. (1993). La percepción de poder en la negociación colectiva. In L. Munduate & M. Barón (Eds.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 149-166). Madrid: Eudema.

Bazerman, M. (2002). *Judgement in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons.

Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1987). Negotiator cognition. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organization behavior*. Vol. 9, 247-288. Greenwich, CT: JAI Press.

Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations*, Beverly Hills, CA: Sage.

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *La Negociación racional – En un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Bazerman, M. H., Magliozzi, T., & Neale, M. A. (1985). The acquisition of an integrative response in a competitive market simulation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 294-313.

Beer, M., & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. *Journal of Counseling and Development*, 71, 642-650.

Bellenger, L. (1995). *La négociation*. Paris: Presse Universitaires de France, 4^e edition.

Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, vol. 36 (2), 125-145.

Bercovitch, J. & Rubin, J. Z. (1992). *Mediation in international relations: Multiple approaches to conflict management*. New York: St. Martin's Press.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Brehmer, B. & Hammond, K. (1977). Cognitive factors in interpersonal conflict. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations - Social-psychological perspectives* (p. 79-103). Beverly Hills: Sage.

Bronfenbrenner, U. (1995). Developmental ecology through space and time: A future perspective. In P. Moen, G. H. Elder e K. Luscher (Eds.), *Examining lives in context: Perspectives on the ecology of human development* (pp.122-148). Washington, DC: APA Books.

Bronfenbrenner, U. & Morris, P. A. (1999). The ecology of developmental processes. In J. Gomes-Pedro (Ed.), *Stress e violência na criança e no jovem*. Lisboa: Departamento de Educação Médica e Clínica Universitária de Pediatria da faculdade de Medicina de Lisboa.

Brown. L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bush, R. & Folger, J. (2005). *The promise of mediation – The transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bustelo Eliçabe-Urriol, D. J. (1995). *Ensayo: La mediación familiar interdisciplinaria*. Madrid: BMS, 2ª Ed.

Carnevale, P. J. (1986). Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.

Carnevale, P. J. & Pruitt, D. J. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

Carroll, J., Bazerman, M. H., & Maury, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators understanding of their opponents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 352-370.

Cisneros, I. F. J. de, Medina, F. J., & Dorado, M. A. (2005). Características personales de los negociadores. In L. Munduate & F. J. Medina (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 201-228). Madrid: Anaya.

Cobb, S. (1993). Empowerment and mediation: A narrative perspective. *Negotiation Journal*, 9 (30), 245-255.

Cobb, S. (1994). A narrative perspective on mediation: Toward the materialization of the 'storytelling' metaphor." In J. Folger & T. Jones (eds.), *New directions in mediation: Communication Research and Perspectives* (pp. 48-63). Thousand Oaks, CA: Sage.

Coelho, J. M. G. (2003). *Julgados de paz e mediação de conflitos*. Lisboa: Âncora.

Comissão Europeia (2002). *Livro verde sobre as modalidades alternativas de solução de conflitos no âmbito do direito civil e comercial*.

Comissão Europeia (2004). *Código de conduta dos mediadores europeus*. <http://www.gral.mj.pt/uploads/documentos/36ca56dfb6ed08c7619680c88f02293c.pdf> (acedido em Outubro de 2009).

Cooper, C. (1988). Commentary: The role of conflict in adolescent-parent Relationships. In M. R. Gunnar & W. S. Collins (Eds.). *Development during the transition to adolescence. The Minnesota Symposia on Child Psychology*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Coser, L. A. (1970). *Nuevos aportes a la teoria del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Costa, M. E. (Coord.) (2003). *Gestão de conflitos na escola*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cross, J. (1965). A theory of bargaining process. *American Economic Review*, 40, 67-94.

Cunha, P. & Quelle, M. (1999). Evaluation of a negotiator's efficacy. Comunicação apresentada na *20th Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. San Sebastian, Espanha.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Cunha, P. (Org.) (2004). *Mediação – Uma forma de resolução construtiva de conflitos*. Actas do II Colóquio de Mediação. Porto: Edições UFP.

Cunha, P. (2009). A diversidade de práticas na relação entre género, conflito e negociação. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5, 266-279.

Cunha, P. & Lopes, C. (2001). Em torno do conceito de mediação: Algumas ideias de base. *Antropológicas*, 5, 151-160.

Cunha, P. & Silva, P. (2006). Variáveis culturais na negociação com trabalhadores imigrantes: Um repto actual das empresas portuguesas. *Recursos Humanos Magazine*, 43, 40-48.

Cunha, P. & Silva, P. I. (2007). A resolução construtiva de conflitos em contexto de trabalho social: Alguns resultados sobre estilos de gestão de conflito. In *Actas do XII Encontro Nacional de SIOT*, 222-245 [CD-Rom].

Cunha, P. & Leitão, S. (no prelo). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições UFP.

Cunha, P., Moreira, M. & Silva, P.I. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: Uma contribuição exploratória para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29, 42-52.

Cunha, P. (Coord.), Jóluskin, G., Sacau, A., Sani, A. I., & Soares Martins, J. (2010). *Actas do II colóquio sobre mediação – Reflexões sobre práticas*. Porto: Edições UFP, 2ª edição.

De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (Eds.) (1997). *Using conflicts in organizations*. Londres, Sage Publications.

De Dreu, C. K. W. & Van Lange, P. A. M. (1995). Impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.

De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.

De Dreu, C. K. W., Harinck, F. e Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. In *Journal of Social Issues*, 25, 7-42.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on social psychology*. New York : Oxford University Press.

Deutsch, M. (1986). *Conflict resolution: Theory and practice*. Amherst, MA: National Association for Mediation in Education.

Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

Deutsch, M. (1991). *Educating for a peaceful world*. Amherst, MA: National Association for Mediation in Education.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.

Deutsch, M., & Coleman, P. T. (2000). *The Handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Donohue, W. A. (1981a). Analyzing Negotiation Tactics: Development of a Negotiation Interact System. *Human Communication Research*, 7, 273-287.

Donohue, W. A. (1981b). Development of a model of rule use in negotiation interaction. *Communication Monographs*, 48, 106-120.

Donohue, W. A., & Kolt, R. (1992). *Managing interpersonal conflict*. California: Sage Publications.

Douglas, A. (1957). The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 69-81.

Douglas, A. (1962). *Industrial peacemaking*. New York: Col University Press.

Durkheim, E. (1984). *Sociologia, educação e moral*. Porto: Rés Editora.

Fernández-Ríos, M. & Rico, R. (1996). Formación de mediadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (2-3), 221-230.

Fisher, R. (1983). Negotiating power: getting and using influence. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 149-166.

Fisher, R. & Brown, S. (1990). *Como chegar a um acordo: A construção de um relacionamento que leva ao sim*. Rio de Janeiro: Imago.

Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes – Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton-Mifflin.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2005a). *Como chegar ao sim: Negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 2ª ed.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2005b). *Como usar as emoções para negociar?* Lisboa: Lua de Papel.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2007). *Como conduzir uma negociação*. Lisboa: Lua de Papel, 6ª ed.

- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Folberg, J. & Taylor, A. (1992). *Mediación – Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- Folger, J. & Bush, R. (1996). Transformative mediation and third party intervention. *Mediation Quarterly*, 13 (4). 20-36.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf e L. Urwick (Ed.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). New York: Harper and Row.
- Freud, S. (1973). La adolescencia en cuanto perturbación del desarrollo. In G. Caplan & S. Lebovici (Eds.), *Psicología social de la adolescencia* (pp. 11-14). Buenos Aires: Hormé.
- Farinha, A. & Lavadinho, C. (1997). *Mediação familiar e responsabilidades parentais*. Local: Editora.
- Fauvet, J. (1975). *Traiter les tensions et les conflits sociaux*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Fisher, R. J. (1990). *The social psychology of intergroup and international conflict resolution*. New York: Springer-Verlag.
- Folberg, J. & Taylor, A. (1992). *Mediación – Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- Folger, J. & Jones, A. (Org.) (1997). *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Barcelona: Paidós.
- Giddens, A. (1995). *Novas regras do método sociológico*. Lisboa: Gradiva.
- Girard, K. & Koch, S. J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas – Manual para educadores*. Barcelona: Granica.

Gomes, L. (2009). Percursos da mediação familiar. In P. Cunha (Coord.), G. Jóluskin, A. Sacau, A. I. Sani, & J. Soares Martins (2009). *Actas do II colóquio de mediação – Reflexões sobre práticas*. Porto: Edições UFP.

Gonçalves, C. M. (2003). Escola e família: Uma relação necessária e conflitual. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 97-142). Lisboa: Universidade Aberta.

González-Capitel, C. (2001a). *Manual de mediación*. Barcelona: Atelier, 2ª ed.

González-Capitel, C. (2001b). *Mediación x 7*. Barcelona: Atelier.

Griggs, T. B., Munduate, L., Barón, M., & Medina, F. J. (2005). Intervenciones de mediación. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide.

Hammond, K. R., & Grassia, J. (1985). The cognitive side of conflict: From theory to resolution of policy disputes. In S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual*, 6, 233-254. Beverly Hills, CA: Sage.

Harsanyi, J. (1956). Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: A critical discussion of Zeuthen's, Hick's, and Nash's theories. *Econometrica*, 24, 144-157.

Haynes, J. M. (2000). *Fundamentos de la mediación familiar – Manual práctico para mediadores*. Madrid: Gaia, 2ª ed.

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

Jaca, L. M. & Díaz, F. J. M. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1993). *Conflicto y negociación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Jares, X. R. (2002). *Educação e conflito – Guia de educação para a convivência*. Porto: Asa.

Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Jervis, R. (1976). *Perception and misperception in international politics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Jesuíno, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e táticas*. Lisboa: Texto.

Jesuíno, J. C. (2008). Prefácio. In P. Cunha. *Conflito e negociação* (p. 9-11). Porto: Asa, 2ª Ed.

Jones, T. S. (1997). Un reenmarcamiento dialéctico del proceso de mediación. In J. Folger & T. S. Jones (Org.). *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Barcelona: Paidós.

Johnson, D. W. (1974). Communication and the inducement of cooperative behavior in conflicts: A critical review. *Speech Monographs*, 41, 64-78.

Johnson, D. W. e Johnson, R. T. (1979). Conflict in the classroom: Controversy and learning. *Review of Educational Research*, 49, 51-61.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66, 459-506.

Kabanoff, B. (1985). Potencial influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.

Kelly, H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In K. Archibald, *Strategic interaction and conflict*. Berkeley: Univ. of California.

Kelly, J. B. (1983). Mediation and psychotherapy: Distinguishing the differences. *Mediation Quarterly*, 1, 18-34.

Kelly, J. B. (1996). A decade of divorce mediation research. *Family Conciliation Courts Review*, 34 (3), 126-143.

Kennedy, G. (1997). *Everything is negotiable: How to get the best deal every time*. London: Arrows Books, 3rd ed.

Kennedy, G. (1998). *Una nueva forma de negociar*. Bilbao: Deusto.

Kennedy, G., Benson, J. & McMillan, J. (1990). *Managing negotiations*. London: Hutchinson Business Books, 3rd ed.

Kressel, K. & Pruitt, D. J. (1989). Conclusion: A research perspective on the mediation of social conflict. In K. Kressel & D. G. Pruitt (Orgs.), *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Laursen, B., Hartrup, W. W., & Koplak, A. L. (1996). Towards understanding peer conflict. *Merril-Palmer*, 42, 76-102.

Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.

Levine, J. & Thompson, L. (1996). Conflict in groups. In E. T. Higgins & Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 745-776). New York: Guilford.

Levy, M. B. & Davies, K. E. (1988). Lovestyles and attachment styles compared: Their relations to each other and to various relationship characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 439-471.

Lewicki, R. J. & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation: readings, exercises, and cases*. Homewood, ILL: Irwin.

Lewicki, R. J. & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 3rd Edition.

Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 24-44.

March, J. G. & Simon, H. G. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Marques, L. (2004). *Alguns vectores de análise sobre estilos de gestão de conflitos em contexto escolar*. Tese de Mestrado apresentada na Universidade Fernando Pessoa. Edição do Autor. Porto.

Martínez-Corts, I., Guerra, J. M., & Munduate, L. (2005). Poder y procesos de influencia en la negociación. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (2005), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 183-200). Madrid: Pirámide.

Mastenbroek, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: John Wiley & Sons.

Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. Oxford: Basil Blackwell.

Mastenbroek, W. (1991). Development of negotiating skills. In V. A. Kremenyuk. *International negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Matos, P. M. (2003). O Conflito à luz da teoria da vinculação. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 143-191). Lisboa: Universidade Aberta.

Medina, F. J. (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto*. Universidade de Sevilha. Tese de Doutoramento não publicada.

Medina, F. J., Luque, P. J., & Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. In L. Munduate Jaca & F. J. Medina Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.

Melguizo, T. C. (2006). *Medición familiar: Experto en gestión de conflictos*. Alcalá La Real: Ediciones Formación Alcalá.

Menezes, I. (2003). A Intervenção para a resolução de conflitos ao nível da escola e da comunidade. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 257-299). Lisboa: Universidade Aberta.

Mijolla, A. de & Mijolla-Menor, S. de (2002). *Psicanálise*. Lisboa: Climepsi.

Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Monteiro, M. B. (1996). Conflito e cooperação nas relações intergrupais. In J. Vala & M.B. Monteiro, *Psicologia social* (pp. 343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Monteiro, M. B. & Hospital, X. (2007). Processos de negociação de conflitos. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas* (pp. 151-191). Lisboa: RH Editora.

Moore, C. W. (1998). *O processo de mediação: Estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: Artmed, 2ª edição.

Morley, I. E., & Stephenson, J. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. London: Allen & Unwin.

Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.

Munduate, L. & Medina, F. J. (2005). Estratégias de negociação. In L. M. Jaca & F. J. M. Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 157-182). Madrid: Pirámide.

Munduate, L. Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Aprendizaje, Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.

Muszkat, M. E. (2003). *Mediação de conflitos: Pacificando e prevenindo a violência*. São Paulo: Summus.

Muszkat, M. E. (2005). *Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações*. São Paulo: Summus.

Narciso, I. & Ribeiro, M. T. (2009). *Olhares sobre a conjugalidade*. Lisboa: Coisas de Ler.

Nash, J. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 28, 155-162.

Neale, M. A. (1984). The effect of negotiation and arbitration cost silence on bargainer behavior: The role of arbitrator and constituency in negotiator judgement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 97-111.

Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985a). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-39.

Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985b). Negotiator cognitions and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 157-175.

Oliveira, A. & Galego, C. (2005). *A mediação sócio-cultural: Um puzzle em construção*. Lisboa: ACIME – Alto-Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas.

Parkinson, L. (2008). *Mediação familiar*. Lisboa: Ministério da Justiça - Gabinete para a Resolução alternativa de Litígios.

Perrenoud, P. (2002). *Aprender a negociar a mudança em educação – Novas Estratégias de Inovação*. Porto: Asa.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. In *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 117-126.

Pistole, M. C. (1989). Attachment in adult romantic relationships: Styles of conflict resolution and relationship satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, 505-510.

Pondy, L. R. (1967). *Organizational conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.

Putnam, L. L. & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication yearbook* (6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behaviour*. New York: Academic Press.

Pruitt, D. G. (1983a). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), pp. 297-301.

Pruitt, D. G. (1983b). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (p.35-50). Beverly Hills, CA: Sage.

Pruitt, D. J. (1990). The psychology of mediation: The role of third parties in interpersonal conflict. *Actas del III Congreso Nacional de Psicología Social*, pp. 1-12.

Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzei (Eds.), *The handbook of social psychology, vol. 2* (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Companies.

Pruitt, D. G. (2008). Conflict escalation in organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 245-266). New York: Lawrence Erlbaum.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Edition.

Pruitt, D. G. & Gahagan, J. P. (1974). Campus crisis: The search for power. In J. T. Tedeshi (Ed.), *Perspectives on social power* (pp. 349-92). Chicago: Aldine.

Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.

Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38 (1), 81-89.

Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Praeger.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 3rd Edition.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.

Raven, B H. (1992). A Power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.

Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos – La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Rego, A. & Jesuíno, J. C. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais – Um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 9-23.

Ribeiro, M. T. (2008). O casal como ponto nodal da família – diferentes respostas para diferentes pedidos de ajuda. In *Conhecer a FCH. Conferências multidisciplinares, 4, Representações da Guerra, Representações da Família e do Espaço Público*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Rhoades, J. A. & Carnevale, P. J. (1999). The behavioral context of strategic choice in negotiation: A test of the dual concern model. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1777-1802.

Robbins, S. P. (1978). “Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rodríguez-Piñeiro, M., Del Rey, S., & Munduate, L. (1993). Third party intervention in the labour conflict: A legal and psychosocial intervention approach in the solution of industrial disputes. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 140-157.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. Random House.

Samper, T. B. (2002). *La mediación – Una solución a los conflictos de ruptura de pareja*. Madrid: Colex.

Schnitman, D. F. (1999). Novos paradigmas na resolução de conflitos. In Schnitman, D. F. & Littlejohn, S. (Orgs.). (1999). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre: Artmed.

Selman, R. L. (1991). Fostering intimacy and autonomy. In B. P. Campos (Ed.). *Psychological intervention and human development*. Porto: Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento e Louvain-La-Neuve: Academia.

Selman, R. L., Beardslee, W., Schultz, L. H., Krupa, M., & Podorefsky, D. (1986). Assessing interpersonal negotiation strategies: Toward the integration of structural and functional models. *Developmental Psychology*, 22, 450-459.

Serrano, G. (1996a). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. (1996b). Conflictos organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no *XXIX Encontro Nacional da APG*, Porto.

Serrano, G. (1996c). Qué dice la investigación científica sobre mediación?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 2/3, 127-147.

Serrano, G. (2004). Problemas y perspectivas de la mediación. In P. Cunha (2004) (Org.). *Mediação – Uma forma de resolução alternativa de conflitos*. Actas do Colóquio. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 13-31.

Serrano, G. (2008a). Eficacia y mediación familiar. *Boletín de Psicología*, 92, 51-63.

Serrano, G. (2008b). Prefácio. In P. Cunha. *Conflicto e negociação*. Porto: Asa, 2ª Edição.

Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 235-253.

Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D., & Mirón, L. (2006). Características de los mediadores y éxito en la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 75-88.

Shantz, C. U. (1987). Conflict Between Children. *Child Development*, 58, 283-305.

Sillars, A. L. (1980). The sequential and distributional structure of conflict interactions of attributions concerning the locus of responsibility and stability of conflicts. In D. Nimmo (Ed.), *Communication yearbook* (vol. 4, pp. 217-235). New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Silva, M. A. (2003). O conflito em contexto escolar. In M. E. Costa (Coord.), *Gestão de conflitos na escola*. Lisboa: Universidade Aberta.

Simões, E. (2008). *Negociação nas organizações – Contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: RH Editora.

Simon, H. A. (1947). *Models of man*. New York: Wiley.

Six, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós.

Smetana, J. (1987). Adolescent-parent conflict: Reasoning about hypothetical and actual family conflict. In M. R. Gunnar & W. S. Collins (Ed.), *Development during the transition to adolescence. The Minnesota Symposia on Child Psychology*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Springhall, N. A. (1991). Role taking programs for high schools students: New methods to promote psychological development. In B. P. Campos (Ed.), *Psychological intervention and human development*. Porto: Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento e Louvain-La-Neuve: Academia.

Stephenson, G. M. (1981). Intergroup bargaining and negotiation. In J. C. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup behaviour* (pp. 168-198). Oxford, UK: Blackwell.

Stephenson, G. M. (1984). Intergroup and interpersonal dimensions of bargaining and negotiation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European development in social psychology* (pp. 646-667). Cambridge, UK: Cambridge University Press & Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Stephenson, G. M., Kniveton, B. H., & Morley, I. E. (1977). Interaction analysis of an industrial wage negotiation. *Journal of Occupational Psychology*, 50, 231-241.

Suárez, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.

Suárez, M. (2000). Mediación y resolución de conflictos: Un nuevo campo de intervención para el trabajador social. In J. P. Gómez, X. P. Vianya & J. A. Solé (Coords.), *Yacimientos profesionales para el trabajo social: Nuevas perspectivas de intervención*. (pp. 93-96). Zaragoza: Mira Editores.

Taylor, A. (2002). *The handbook of family dispute resolution – Mediation theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tikkanen, T. (2006). The present status and future prospects of the profession of psychologists in Europe. *European Psychologist*, vol. 11 (1). http://www.efpsa.org/images/stories/documents/NEWS_tikkanen.pdf (accedido em Setembro de 2009).

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Thompson, L. (2008). *A razão e o coração do negociador – Guia para negociar com sucesso*. Lisboa: Monitor.

Thompson, L., & Hastie, E. R. (1988). Judgement tasks and biases in negotiation. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research in negotiation in organizations*, 2, Greenwich, CT: JAI Press.

Thompson, L. & Hastie, R. (1990). *Social perception in negotiation*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 48, p. 98-123.

Torrego Seijo, J. (2003). *Mediação de conflitos em instituições educativas*. Porto: Asa.

Turner, M. E. & Pratkanis, H. R. (1997). Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict. In C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (p. 53-71). London: Sage.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

Van de Vliert, E. (1984). Conflict: Prevention and escalation. In J. D. Drenth, H. Thierry P. J. Willens & C. J. De Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, vol. 1 (p.521-551). New York: Wiley.

Van de Vliert, E. (1993). Paths to constructive conflict management in organizations. In L. Munduate & M. Barón (Orgs.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (p. 13-29), Madrid: Eudema.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. London: Psychology Press.

Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.

Van de Vliert, E. & De Dreu, C. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5 (3), 211-222.

Van de Vliert, E. & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.,

Van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.

Vasconcelos-Sousa, J. (Ed.) (2008). *Campos da mediação – Novos caminhos, novos desafios*. Coimbra: Edições Minerva/Coimbra.

Vezzulla, J. C. (2001a). *Mediação: Guia para utilizadores e profissionais*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

Vezzulla, J. C. (2001b). *Teoria e prática da mediação*. Santa Catarina: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil.

Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Wall, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.

Weil, P. (2005). *A arte de viver em paz – Manual de educação para uma cultura de Paz*. Porto: Asa.

Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 1 (1), 7-31.

Whatling, T. (2003). Mediação Familiar – “uma ideia cuja hora soou”. *Newsletter*, 1, 3-6. DGAE do Ministério da Justiça.

Wilde, Z. D. & Gaibrois, L. M. (2003). *O que é a mediação*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

UNESCO: *Manifesto 2000 – Para uma cultura de paz e da não-violência*.

Publicações periódicas

- *Journal of Conflict Resolution*
- *International Journal of Conflict Management*
- *Negotiation Journal*
- *Conflict Resolution Quarterly*
- *Journal of Applied Social Psychology*
- *Journal of Personality and Social Psychology*

Endereços electrónicos

- *GRAL – Gabinete de Resolução Alternativa de Litígios do Ministério da Justiça*
<http://www.gral.mj.pt/>

- *International Centre for Cooperation and Conflict Resolution – Columbia University*
www.tc.columbia.edu/ICCCR/

- *Institute for Conflict Analysis and Resolution - George Mason University*
<http://icar.gmu.edu/>

- *IACM – International Association for Conflict Management*
<http://www.iacm-conflict.org/>

- *ACR - The Association for Conflict Resolution*
<http://www.acrnet.org/>

- *Werner Institute for Negotiation and Dispute Resolution - Creighton University*
<http://www.mediate.com/>

ANEXOS

ANEXO A

Plano de Estudos do 1º Ciclo (Licenciatura) em Psicologia

Despacho n.º 18 219/2006

A requerimento da Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa (FFP), entidade instituidora da Universidade Fernando Pessoa (UFP), reconhecida como de interesse público, ao abrigo do disposto no Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de Janeiro, alterado, por ratificação, pela Lei n.º 37/94, de 11 de Novembro, e pelo Decreto-Lei n.º 107/96, de 31 de Julho, foi autorizada pelo despacho n.º 12 809/2006 (2.ª série), do director-geral do Ensino Superior, de 20 de Junho, a adequação ao Processo de Bolonha do curso de licenciatura em Psicologia, aprovado pela Portaria n.º 840/93, de 9 de Setembro, e alterado pela Portaria n.º 1201/2001, de 17 de Outubro.

Ao abrigo do n.º 2 do artigo 80.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, e em cumprimento do n.º 6 daquele despacho, o reitor faz saber o seguinte:

1.º

Autorização de adequação

1 — A adequação do curso de licenciatura em Psicologia foi autorizada pelo registo R/B-AD-302/2006, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 117, de 20 de Junho de 2006.

2 — O 1.º ciclo de estudos resultante dessa adequação denomina-se por Psicologia.

2.º

Plano de estudos

A estrutura curricular e o plano de estudos do 1.º ciclo aprovados constam do anexo ao presente despacho.

3.º

Grau

A conclusão com aproveitamento de todas as unidades curriculares com o respectivo número de ECTS que integram o plano de estudos do 1.º ciclo confere o grau de licenciado.

4.º

Transição curricular

As regras de transição entre a anterior organização de estudos e a nova organização decorrente do processo de adequação são fixadas pelo órgão legal e estatutariamente competente da Universidade.

5.º

Início de funcionamento

O 1.º ciclo de estudos em Psicologia inicia o seu funcionamento em 2006-2007.

6.º

Normas regulamentares

Nos termos da lei, o órgão legal e estatutariamente competente da Universidade aprova as normas regulamentares do funcionamento da licenciatura.

7 de Agosto de 2006. — O Reitor, *Salvato Vila Verde Pires Trigo*.

ANEXO

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Licenciatura em Psicologia

1.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
História e Epistemologia da Psicologia	PSI	Semestral	156	T: 72; OT: 10; O: 4	6
Psicobiologia e Genética Humanas	BBQ	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Estatística Aplicada à Psicologia I	EST	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Introdução às Ciências Sociais	SOC	Semestral	104	T: 36; OT: 15; O: 4	4
Gramática da Comunicação	DP	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Inglês I	LLE	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

2.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicologia do Desenvolvimento da Criança e do Adolescente	PSI	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicofisiologia	PSI	Semestral	130	T: 36; PL: 18; OT: 15; O: 4	5
Estatística Aplicada à Psicologia II	EST	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Informática Aplicada à Psicologia	INF	Semestral	130	TP: 18; PL: 36; OT: 15; O: 4	5
Organização Política Portuguesa e da União Europeia	CPC	Semestral	104	T: 36; OT: 15; O: 4	4
Inglês II	LLE	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

3.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicologia do Desenvolvimento do Adulto e do Senescente	PSI	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicologia Cognitiva I	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Neuropsicologia	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicologia da Motivação e das Emoções	PSI	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Métodos de Investigação em Psicologia I	PSI	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Opção (*)	LLE	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre Francês/Espanhol/Alemão.

4.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicologia Cognitiva II	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicologia Diferencial e da Personalidade	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicopatologia da Criança e do Adolescente	PSI	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicometria	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Métodos de Investigação em Psicologia II	PSI	Semestral	156	T: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Opção (*)	PSI/RT	Semestral	78	TP: 36; OT: 10; O: 4	3

(*) A escolher entre Psicologia Experimental/Antropossociologia da Religião.

5.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicologia da Educação	CE	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicologia Social	CSC	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicopatologia do Adulto e do Senescente	PSI	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Avaliação Psicológica da Criança e do Adolescente	PSI	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Modelos e Métodos de Intervenção Psicológica I	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Opção (*)	PSI/CSC	Semestral	78	TP: 36; OT: 10; O: 4	3

(*) A escolher entre Psicologia Positiva/Psicologia do Desporto.

6.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicologia do Trabalho e das Organizações	CSC	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicologia Clínica e da Saúde	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Avaliação Psicológica do Adulto e do Senescente	PSI	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Modelos e Métodos de Intervenção Psicológica II	PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Ética e Deontologia em Psicologia	FE	Semestral	52	TP: 36; OT: 5; O: 4	2
Opção (*)	TSO/CSC	Semestral	78	TP: 36; OT: 10; O: 4	3
Opção (**)	PSI	Semestral	104	PL: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre Psicologia do Comportamento Desviante/Psicologia da Arte.
 (**) A escolher entre Práticas Laboratoriais/Práticas de Investigação.

ANEXO B

**Plano de Estudos do 2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia
(três ramos de especialização)**

18 040

Diário da República, 2.ª série — N.º 173 — 7 de Setembro de 2006

Despacho n.º 18 296/2006

A requerimento da Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa, entidade instituidora da Universidade Fernando Pessoa, reconhecida como de interesse público, ao abrigo do disposto no Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de Janeiro, alterado, por ratificação, pela Lei n.º 37/94, de 11 de Novembro, e pelo Decreto-Lei n.º 107/96, de 31 de Julho, foi autorizada pelo despacho n.º 15 606/2006 (2.ª série), do director-geral do Ensino Superior, de 20 de Julho, a adequação ao Processo de Bolonha do curso de mestrado em Psicologia, aprovado pela Portaria n.º 898/98, de 10 de Outubro.

Ao abrigo do n.º 2 do artigo 80.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, e em cumprimento do n.º 6 daquele despacho, o reitor faz saber que:

1.º

Autorização de adequação

1 — A adequação do curso de mestrado em Psicologia (ramo de Psicologia da Saúde e Intervenção Comunitária; Psicologia Social e das Organizações) foi autorizada pelo registo R/B-AD-724/2006, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 139, de 20 de Julho de 2006.

2 — O 2.º ciclo de estudos resultante dessa adequação passa a denominar-se Psicologia (ramo de Psicologia Clínica e da Saúde; Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária; Psicologia do Trabalho e das Organizações).

2.º

Plano de estudos

A estrutura curricular e o plano de estudos do 2.º ciclo aprovados constam do anexo ao presente despacho.

3.º

Grau

A conclusão com aproveitamento de todas as unidades curriculares com o respectivo número de ECTS que integram o plano de estudos do 2.º ciclo confere o grau de mestre.

4.º

Transição curricular

As regras de transição entre a anterior organização de estudos e a nova organização decorrente do processo de adequação são fixadas pelo órgão legal e estatutariamente competente da Universidade.

5.º

Início de funcionamento

O 2.º ciclo de estudos em Psicologia inicia o seu funcionamento em 2006-2007.

6.º

Normas regulamentares

Nos termos da lei, o órgão legal e estatutariamente competente da Universidade aprova as normas regulamentares do funcionamento do mestrado.

7 de Agosto de 2006. — O Reitor, *Salvato Vila Verde Pires Trigo*.

ANEXO

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Psicologia

Mestrado

Ramo de Psicologia Clínica e da Saúde

1.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Consulta Psicológica I	PSI	Semestral	156	TP:36; PL:36; OT:10; O:4	6
Psicossociologia da Comunicação	CSCnc	Semestral	130	T:18; TP:36; OT:15; O:4	5
Questões Aprofundadas de Psicopatologia	PSI	Semestral	156	T:36; TP:36; OT:10; O:4	6
Psicodiagnóstico	PSI	Semestral	130	T:18; TP:36; OT:15; O:4	5
Psicofarmacologia	SAUnc	Semestral	104	T:36; OT:15; O:4	4
Opção (*)	CSC	Semestral	104	TP:36; OT:15; O:4	4

(*) A escolher entre: Psicologia da Doença Crónica e Terminal/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

2.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Consulta Psicológica II	311-PSI	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicossociologia da Orientação Escolar e Profissional	762-TSO	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Intervenção Psicológica em Grupos	311-PSI	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Modelos e Técnicas de Psicoterapia	311-PSI	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicologia da Saúde e do Lazer	311-PSI	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Opção (*)	311-PSI	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre: Avaliação e Intervenção Neurocognitiva/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

3.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação ...	CSC	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Questões Aprofundadas de Métodos, Técnicas e Análise de Dados Quantitativos.	EST	Semestral	130	TP: 18; PL: 36; OT: 15; O: 4	5
Questões Aprofundadas de Métodos, Técnicas e Análise de Dados Qualitativos.	DP	Semestral	130	TP: 18; PL: 36; OT: 15; O: 4	5
Estágio e Dissertação I	PSI	Semestral	312	E: 144; S: 72; OT: 36; O: 4	12
Opção (*)	PSI	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre: Psicoterapia Familiar/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

4.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Estágio e Dissertação II	PSI	Semestral	780	E: 360; S: 72; OT: 54; O: 4	30

Ramo de Psicologia da Educação e Intervenção Comunitária

1.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Consulta Psicológica I	PSI	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicossociologia da Comunicação	CSCnc	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicologia Comunitária	CSCnc	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Questões Aprofundadas de Psicologia da Educação	CE	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Intervenção Precoce	CE	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Opção (*)	SOC	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre: Psicologia Jurídica e Criminal/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

2.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Consulta Psicológica II	PSI	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicossociologia da Orientação Escolar e Profissional	TSO	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Intervenção Psicológica em Grupos	PSI	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Avaliação e Intervenção Comunitária	CSCnc	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicopedagogia	CE	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Opção (*)	CE	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre: Psicologia da Educação especial/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

3.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação	CSC	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Questões Aprofundadas de Métodos, Técnicas e Análise de Dados Quantitativos.	EST	Semestral	130	TP: 18; PL: 36; OT: 15; O: 4	5
Questões Aprofundadas de Métodos, Técnicas e Análise de Dados Qualitativos.	DP	Semestral	130	TP: 18; PL: 36; OT: 15; O: 4	5
Estágio e Dissertação I	PSI	Semestral	312	E: 144; S: 72; OT: 36; O: 4	12
Opção (*)	CE	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre: Psicologia da Sobredotação e do Talento/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

4.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Estágio e Dissertação II	PSI	Semestral	780	E:360; S:72; OT:54; O: 4	30

Ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações

1.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Consulta Psicológica I	PSI	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicossociologia da Comunicação	CSCnc	Semestral	130	T:18; TP:36; OT:15; O:4	5
Gestão de Pessoas e Competências	GA	Semestral	156	T: 36; TP: 36; OT: 10; O: 4	6
Antropossociologia do Trabalho e das Organizações	SOC	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Ergonomia e Saúde Ocupacional	SHT	Semestral	104	T: 36; OT: 15; O: 4	4
Opção (*)	GA	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

2.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Consulta Psicológica II	PSI	Semestral	156	TP: 36; PL: 36; OT: 10; O: 4	6
Psicossociologia da Orientação Escolar e Profissional	TSO	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Intervenção Psicológica em Grupos	PSI	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Métodos e Técnicas de Avaliação do Desempenho	GA	Semestral	130	T: 18; TP: 36; OT: 15; O: 4	5
Psicopedagogia da Formação Profissional	CE	Semestral	156	T: 36; TP: 36 OT: 10; O: 4	6
Opção (*)	DIR	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

(*) A escolher entre: Direito do Trabalho/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

3.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação	CSC	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4
Questões Aprofundadas de Métodos, Técnicas e Análise de Dados Quantitativos.	EST	Semestral	130	TP: 18; PL: 36; OT: 15; O: 4	5
Questões Aprofundadas de Métodos, Técnicas e Análise de Dados Qualitativos.	DP	Semestral	130	TP: 18; PL: 36; OT: 15; O: 4	5
Estágio e Dissertação I	PSI	Semestral	312	E: 144; S: 72; OT: 36; O: 4	12
Opção (*)	EOE	Semestral	104	TP: 36; OT: 15; O: 4	4

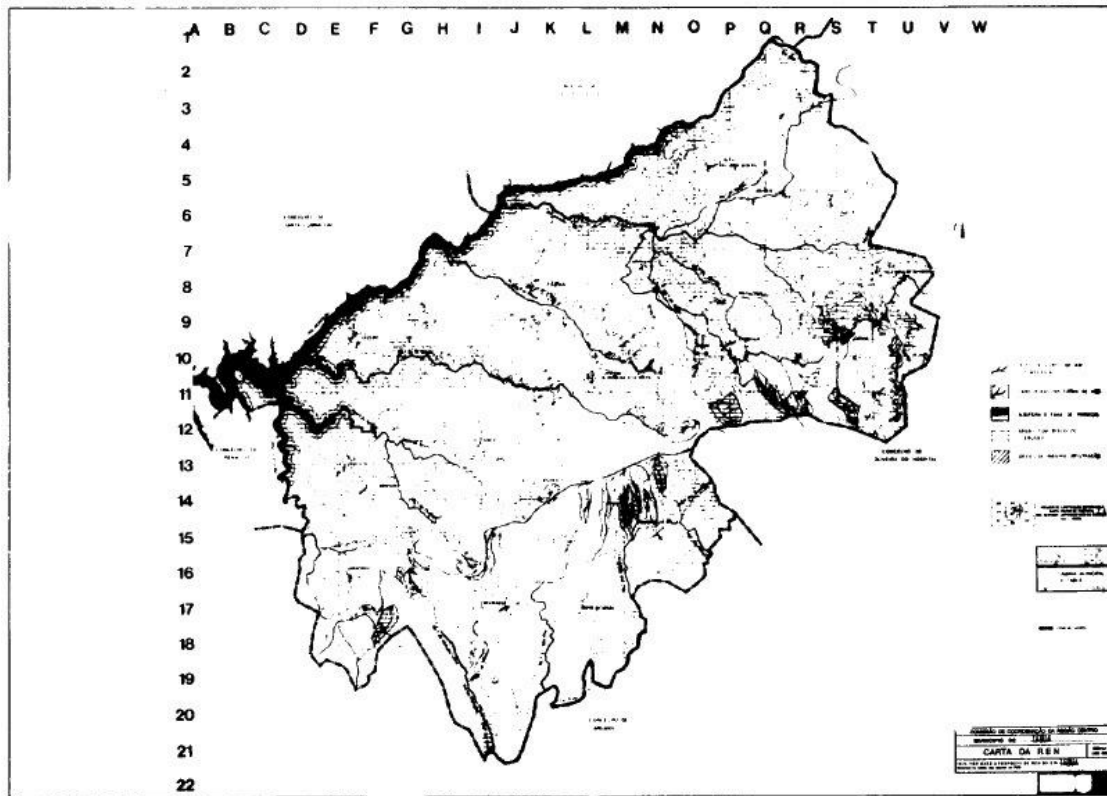
(*) A escolher entre: Qualidade nas Organizações/unidade curricular de outra área de especialização/unidade curricular de outro curso.

4.º semestre

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)		Créditos (6)
			Total (4)	Contacto (5)	
Estágio e Dissertação II	PSI	Semestral	780	E:360; S:72; OT:54; O:4	30

ANEXO C

**Plano de Estudos da Licenciatura em Psicologia
Social e do Trabalho**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Portaria n.º 840/93
de 9 de Setembro

A requerimento de ERASMO — Empreendimentos Educativos, L.^{da}, entidade titular do Instituto Erasmus de Ensino Superior, reconhecido pela Portaria n.º 229/90, de 27 de Março, como estabelecimento de ensino superior particular;

Instruídos e analisados os respectivos processos nos termos do n.º 1 do artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 271/89, de 19 de Agosto:

Manda o Governo, pelo Ministro da Educação, o seguinte:

1.º É autorizado o funcionamento dos cursos a seguir indicados, no Instituto Erasmus de Ensino Superior, de acordo com os planos de estudos publicados em anexo à presente portaria:

- Assessoria de Administração;
- Ciências Administrativas;
- Psicologia Social e do Trabalho.

2.º Aos cursos referidos no número anterior é reconhecido o grau de licenciado.

3.º As habilitações mínimas que permitem o ingresso nos cursos atrás referidos são as legalmente fixadas, sem prejuízo de outros requisitos estabelecidos na regulamentação própria do estabelecimento.

4.º A autorização e reconhecimento estabelecidos no presente diploma não prejudicam, sob pena de revogação, a obrigatoriedade do cumprimento de eventuais adaptações ou correcções que sejam determinadas pelo Ministério da Educação, quer em resultado da análise dos processos que fundamentou a presente portaria, quer de futuras informações dos serviços de inspecção, nos termos da legislação vigente.

Ministério da Educação.

Assinada em 12 de Agosto de 1993.

O Ministro da Educação, *António Fernando Couto dos Santos*.

ANEXO

Instituto Erasmus de Ensino Superior
Curso de Assessoria de Administração

Nome da disciplina	Escolaridade em unidades de crédito
1.º ano	
Introdução aos Estudos Europeus	4
Introdução à Informática	4
Gramática da Comunicação I	6
Inglês I	4
Francês I	4

Nome da disciplina	Escolaridade em unidades de crédito	Nome da disciplina	Escolaridade em unidades de crédito
Alemão I	4	2.º ano	
Espanhol I	4	Direito Administrativo I	5
Sociologia das Organizações	4	Inglês II	5
Multimédia	4	Língua Estrangeira II	4
Nova Ordem Política e Económica Internacional	4	Psicossociologia das Organizações	5
Técnicas de Secretariado I	4	História Parlamentar e Legislativa	4
Ética e Deontologia	4	História Diplomática	4
2.º ano		Teoria Geral dos Serviços Públicos	5
Gramática da Comunicação II	6	Problemas e Técnicas de Gestão de Empresas	5
Inglês II	5	Noções de Direito Civil	5
Francês II	5	Comunicação Empresarial e Institucional	4
Alemão II	5	Economia Europeia	4
Espanhol II	5	3.º ano	
Técnicas de Secretariado II	4	Teorias de Desenvolvimento	3
Psicossociologia da Comunicação	5	Municipalismo e Administração Autárquica	5
Relações Públicas e Publicidade	3	Direito Administrativo II	5
Organização e Gestão de Empresas	5	Problemas e Técnicas de Gestão Pública	5
Noções de Marketing	4	Noções de Direito Comercial e Fiscal	5
Noções de Direito	3	Finanças e Contabilidade Públicas	5
3.º ano		Direitos Reais e Registo Predial	5
Inglês III	5	Arquivo e Documentalismo	3
Francês III	5	Direito das Obrigações	4
Alemão III	5	Ética e Deontologia Administrativa	4
Espanhol III	5	Organização Judiciária	3
Sociolinguística	4	Direito do Trabalho	3
Relações Internacionais	4	4.º ano	
Técnicas de Secretariado III	4	Gestão do Pessoal	4
Estatística Aplicada	6	Estatística Aplicada	4
Direito Comercial	3	Sistemas de Informação	4
Direito do Trabalho	3	Informática Aplicada	4
Introdução à Economia	3	Processo e Procedimento Administrativo	5
Organização Política Portuguesa	3	Gestão de Instituições Financeiras	4
4.º ano		Noções de Direito Processual Civil e Penal	5
Economia Portuguesa	4	Administração Comunitária	4
Gestão do Pessoal	5	Direito dos Seguros	4
Planeamento e Gestão	3	Direito da Propriedade Intelectual e Industrial	4
Inglês IV	5	Direito Europeu da Concorrência	4
Teoria da Tradução	4	Estágio e Monografia	4
Direito das Sociedades	4	Curso de Psicologia Social e do Trabalho	
Direito Comunitário	4	Nome da disciplina	
Burótica	6	Escolaridade em unidades de crédito	
Contabilidade e Auditoria	4	1.º ano	
Instituições de Crédito e Financiamento	4	Gramática da Comunicação	4
Seguros	3	Inglês	6
Estágio e Monografia	4	Francês	6
Curso de Ciências Administrativas		Métodos Matemáticos	4
Nome da disciplina		Introdução aos Estudos Europeus	4
Escolaridade em unidades de crédito		Introdução ao Direito	4
1.º ano		Introdução à Informática	4
Introdução aos Estudos Europeus	4	Introdução às Ciências Sociais	6
Introdução à Informática	4	História e Epistemologia da Psicologia	6
Gramática da Comunicação	6	Métodos de Observação Psicológica	6
Inglês I	6	2.º ano	
Língua Estrangeira I	4	Introdução à Economia	4
Sociologia Geral	4	Direito do Trabalho	4
Doutrinas Político-Económicas Contemporâneas	5	Estatística Aplicada à Psicologia	6
História das Instituições Administrativas	5	Psicologia do Desenvolvimento	6
Introdução ao Direito	4	Psicologia da Motivação e da Personalidade	6
Ciência Política e Direito Constitucional	4	Psicologia Diferencial	6
		Psicologia Social	6
		Psicopatologia	4
		Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho	4
		Ética e Deontologia	4

Nome da disciplina	Escolaridade em unidades de crédito
3.º ano	
Métodos de Avaliação Psicológica	6
Psicossociologia da Comunicação	4
Psicossociologia das Organizações	6
Psicologia do Trabalho	4
Sociologia do Trabalho	4
Métodos de Investigação e Intervenção Psicossocial ...	6
Organização e Gestão de Empresas	6
Gestão de Recursos Humanos	6
Informática Aplicada à Gestão de Recursos Humanos	4
Economia Aplicada à Gestão de Recursos Humanos	4
4.º ano	
Ergonomia	4
Dinâmica de Grupos	4
Psicossociologia da Orientação Vocacional	4
Métodos de Recrutamento, Selecção e Movimentação de Pessoal	4
Métodos de Análise do Trabalho e Avaliação do Desempenho Profissional	4
Psicossociologia da Formação e Qualificação Profissional	4
Psicossociologia do Conflito e da Negociação	4
Estratégia e Comportamento Organizacional	4
Seminário sobre Questões Aprofundadas de Intervenção Psicossocial nas Empresas	6
Estágio e Monografia	12

Portaria n.º 841/93
de 9 de Setembro

A requerimento da CITE — Cooperativa Universitária de Ensino Científico e Técnico, C. R. L., entidade titular do IPA — Instituto Politécnico Autónomo, reconhecido como estabelecimento de ensino superior particular pela Portaria n.º 894/90, de 25 de Setembro;

Considerando a fundamentação da proposta elaborada sob a responsabilidade do órgão científico-pedagógico daquele estabelecimento de ensino;

Instruído e analisado o respectivo processo, nos termos do n.º 3 do artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 271/89, de 19 de Agosto;

Manda o Governo, pelo Ministro da Educação, o seguinte:

1.º São alterados os planos de estudos dos cursos superiores de Contabilidade e Auditoria, Frigotecnia e Climatização, Gestão de Projectos e Obras e Informática de Gestão, com funcionamento autorizado pela Portaria n.º 894/90, de 25 de Setembro, conforme publicação em anexo.

2.º É alterada a denominação do curso superior de Frigotecnia e Climatização para Engenharia de Máquinas (ramos de Energia e Produção Automóvel).

3.º É alterada a denominação do curso superior de Gestão de Projectos e Obras para Engenharia e Gestão de Projectos e Obras.

Ministério da Educação.

Assinada em 12 de Agosto de 1993.

O Ministro da Educação, *António Fernando Couto dos Santos*.

ANEXO

Curso superior de Contabilidade e Auditoria
(Ramos: Contabilidade e Auditoria)

Nome da disciplina	Tipo	Carga horária semanal		
		Aulas teóricas	Aulas teórico-práticas	Aulas práticas
1.º ano				
1.º semestre				
Matemática I	Semestral	2	4	-
Economia I	Semestral	2	1	-
Introdução à Contabilidade	Anual	2	1	-
Teoria Geral da Administração	Semestral	2	2	-
Introdução às Ciências Sociais	Semestral	1	1	1
Gramática da Comunicação	Semestral	-	2	1
Inglês Técnico I	Semestral	-	1	1
2.º semestre				
Matemática II	Semestral	2	4	-
Economia II	Semestral	2	1	-
Introdução à Informática ..	Semestral	1	1	1
Organização de Empresas ..	Semestral	2	1	-
Introdução à Contabilidade	Anual	2	1	-
Introdução ao Direito	Semestral	2	2	-
Inglês Técnico II	Semestral	-	1	1
2.º ano				
3.º semestre				
Métodos Estatísticos	Semestral	2	2	-
Contabilidade Geral	Anual	1	1	2
Contabilidade de Custos I ...	Anual	2	2	-
Cálculo Financeiro I	Semestral	1	2	-
Direito Comercial I	Semestral	2	1	1
Introdução aos Estudos Europeus	Semestral	2	1	-
Informática de Gestão I ...	Semestral	1	1	1
4.º semestre				
Contabilidade Geral	Anual	1	1	2
Contabilidade de Custos I ...	Anual	2	2	-
Cálculo Financeiro II	Semestral	1	2	-
Direito Comercial II	Semestral	2	1	1
Informática de Gestão II ...	Semestral	1	1	1
Fiscalidade	Semestral	1	1	1
Noções de Direito Comunitário	Semestral	2	1	-
3.º ano				
5.º semestre				
Investigação Operacional ...	Semestral	2	2	-
Contabilidade Financeira (a)	Anual	1	1	2
Contabilidade de Custos II (a)	Anual	1	1	2
Gestão Financeira I	Semestral	1	1	2
Planeamento e Controlo de Gestão	Semestral	1	1	2
Auditoria e Revisão de Contas I (b)	Semestral	2	1	1
Auditoria Informática (b)	Semestral	2	1	1
Opção	Semestral	-	-	-
6.º semestre				
Contabilidade Financeira (a)	Anual	1	1	2
Contabilidade de Custos II (a)	Anual	1	1	2
Gestão Financeira II	Semestral	1	1	2
Sociologia das Organizações e do Trabalho	Semestral	1	1	2
Auditoria e Revisão de Contas II (b)	Semestral	2	1	1
Auditorias Sectoriais (b) ...	Semestral	2	1	1
Estágio	Semestral	1	2	5

(a) Só para o ramo de Contabilidade.
(b) Só para o ramo de Auditoria.

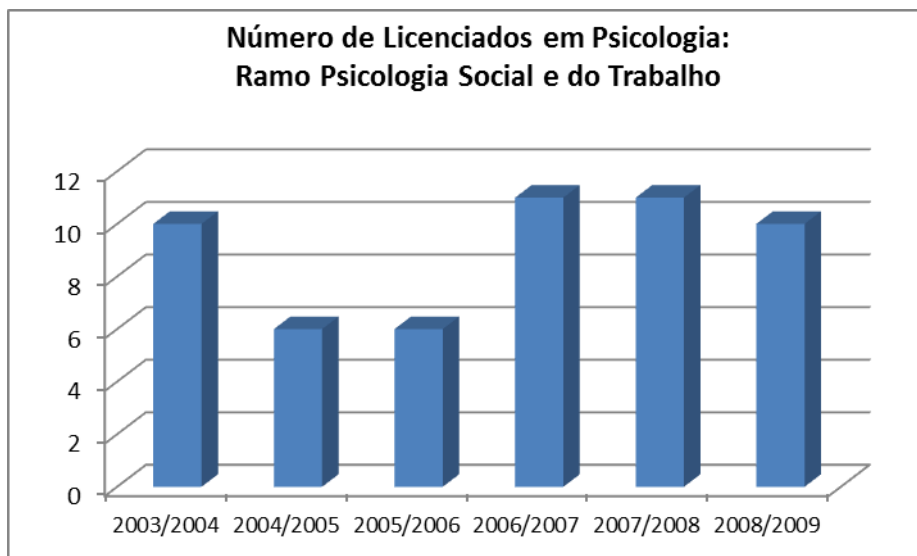
ANEXO D

**Licenciados em Psicologia
pela Universidade Fernando Pessoa,
de 1996/97 a 2008/09
(Por Ramos de Especialização)**

Ano Lectivo	Ramo de especialização	Número de licenciados
1996/1997	Psicologia Social e do Trabalho	2
1997/1998	Psicologia Social e do Trabalho	6
1998/1999	Psicologia Social e do Trabalho	18
1999/2000	Psicologia Social e do Trabalho	19
2000/2001	Psicologia Social e do Trabalho	43
2001/2002	Psicologia Social e do Trabalho	76
2002/2003	Psicologia Social e do Trabalho	30
	Psicologia: Ramo Psicologia Clínica e da Saúde	22
2003/2004	Psicologia Social e do Trabalho	28
	Psicologia: Ramo Psicologia Social e do Trabalho	10
	Psicologia: Ramo Psicologia Clínica e da Saúde	32
2004/2005	Psicologia Social e do Trabalho	17
	Psicologia: Ramo Psicologia Social e do Trabalho	6
	Psicologia: Ramo Psicologia Clínica e da Saúde	43
2005/2006	Psicologia: Ramo Psicologia Social e do Trabalho	6
	Psicologia: Ramo Psicologia Clínica e da Saúde	73
2006/2007	Psicologia: Ramo Psicologia Social e do Trabalho	11
	Psicologia: Ramo Psicologia Clínica e da Saúde	54
2007/2008	Psicologia: Ramo Psicologia Social e do Trabalho	11
	Psicologia: Ramo Psicologia Clínica e da Saúde	76
2008/2009	Psicologia: Ramo Psicologia Social e do Trabalho	10
	Psicologia: Ramo Psicologia Clínica e da Saúde	78

Fonte:

Até 2006/07, os dados reportam ao Inquérito DIMAS (Diplomados e Matriculados no Ensino Superior). Em 2007/08 e 2008/09, os dados provêm do Inquérito RAIDES (Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior), do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.



ANEXO E

**Programa da Unidade Curricular
(tal como apresentado aos alunos na Plataforma Virtual
da UFP, no ano lectivo de 2009/10)**

PROGRAMA DE PSICOSSOCIOLOGIA DO CONFLITO, DA NEGOCIAÇÃO E DA MEDIAÇÃO

2º Ciclo (Mestrado) em Psicologia

a) Avaliação

A avaliação à presente unidade curricular será realizada tendo em consideração os seguintes aspectos:

- Avaliação da componente teórica - realização e apresentação oral de 3 trabalhos de pesquisa de integração teórico-empírica acerca da matéria das cinco unidades lectivas, com ponderação global de 60%.

Para efeito de avaliação, os estudantes realizam os 3 trabalhos de reflexão crítico-construtiva de acordo com a seguinte estruturação: o primeiro aglutina a matéria das unidades lectivas I e II (Conflito e Gestão de Conflitos); o segundo agrega as unidades lectivas III e IV (Negociação e Processos Cognitivos em Negociação); e o terceiro versa sobre a unidade lectiva V (Mediação).

Há, ainda, uma breve apreciação do trabalho no final da apresentação pública do mesmo em sala de aula, quer pelos colegas da turma que a ela assistem, quer pelo docente (trata-se, essencialmente, de uma primeira apreciação oral sobre o trabalho).

- Avaliação do desempenho do aluno em aula e da sua participação nas horas de contacto - em termos gerais, procura-se avaliar o cumprimento integral das actividades práticas previstas para a Unidade Curricular no contexto das horas de contacto. Com ponderação global de 30%, os alunos são avaliados pelo seu nível de participação e implicação individual e de responsabilização grupal nas sessões de simulação de gestão de conflitos, negociação e mediação que decorrem ao longo do curso, assim como pela sua capacidade de integração da matéria leccionada no próprio desenvolvimento de competências.

- Assiduidade mínima nas horas de contacto – com ponderação de 10%, não poderá existir ausência integral do estudante a nenhuma das 5 Unidades Lectivas. De acordo com o *Regulamento Pedagógico* (Art.14º), adaptado a *Bolonha* e em vigor na UFP

desde 2006/07, a presença é obrigatória a 50% das aulas teórico-práticas dadas e a 60% das sessões tutoriais marcadas (tal não é aplicável no caso dos estudantes-trabalhadores, os quais se regem pelo respectivo diploma legal).

A nota final da unidade curricular é calculada com base na média ponderada (em função do nº de ECTS atribuído) de todos os parâmetros envolvidos.

A obtenção de uma classificação igual ou inferior a 9 (nove) valores no cômputo geral obriga o aluno a realizar exame de recurso para certificação das competências envolvidas.

b) Objectivos e Competências a Atingir

O objectivo fundamental da Unidade Curricular consiste em promover os conhecimentos teórico-práticos respeitantes à problemática dos conflitos sociais, da negociação e da mediação, com o intuito de possibilitar a sua resolução construtiva, nomeadamente a diferentes níveis da realidade psicossocial e organizacional.

Procura-se, assim, apresentar um conjunto diversificado de metodologias e técnicas de intervenção de cariz psicossociológico aplicadas na gestão de conflitos, negociação e mediação, com o sentido de desenvolver no aluno as competências necessárias para enfrentar os conflitos existentes na dinâmica da realidade social.

Entre essas competências encontram-se, fundamentalmente, o desenvolvimento da capacidade de definição e análise de conflitos sociais e da sua complexidade; a aquisição e aplicação de técnicas de comunicação e animação, bem como de técnicas de negociação e mediação em Psicologia, contextualizadas nas diferentes áreas de intervenção do Psicólogo; e, por fim, a capacidade de realizar investigação social e produzir conhecimento a partir da reflexão sobre conflitos patenteados na intervenção social.

c) Conteúdos por Unidade Lectiva e Forma de Execução Pedagógica

Conteúdos por Unidade Lectiva

I - A análise psicossocial do conflito (1 ECTS)

1.1. Natureza do conflito – delimitação do conceito e abordagens.

- 1.2. Níveis de análise, tipos e categorias de conflito.
- 1.3. A génese e a dinâmica do conflito.
- 1.4. Modelos explicativos do conflito como processo.
- 1.5. O escalamento de conflitos.

II - A gestão de conflitos (0.5 ECTS)

- 2.1. Paradigmas e princípios fundamentais da gestão de conflitos.
- 2.2. Configurações sobre estilos de gestão de conflitos.
- 2.3. Competências de gestão construtiva de conflitos.

III - A negociação (1 ECTS)

- 3.1. Natureza e características da negociação.
 - 3.1.1. Formas, temas e modelos de negociação.
 - 3.1.2. As etapas da negociação.
 - 3.1.3. A negociação intra-organizacional.
- 3.2. Factores estruturais do processo de negociação.
 - 3.2.1. O modelo de Bercovitch.
 - 3.2.2. As relações de poder entre as partes.
 - 3.2.3. As interacções entre negociadores.
- 3.3. Estratégias e tácticas de negociação.
 - 3.3.1. Definição de estratégias, tácticas e manobras de negociação.
 - 3.3.2. Estratégias distributivas e integrativas.
 - 3.3.3. Modelos estratégicos de negociação.
 - 3.3.3.1. O modelo de interesses duais.
 - 3.3.3.2. O modelo integrativo de eficácia negocial.
 - 3.3.3.3. A abordagem da negociação racional.
 - 3.3.3.4. O modelo da eficácia pessoal e diádica ou sistémica.
 - 3.3.4. Categorias de tácticas de negociação.
 - 3.3.4.1. Tácticas direccionadas para a obtenção de resultados substanciais.
 - 3.3.4.2. Tácticas dirigidas para a influência do equilíbrio de poder.
 - 3.3.4.3. Tácticas destinadas à promoção de um clima construtivo.
 - 3.3.4.4. Tácticas dirigidas à obtenção de uma dinâmica flexível.
 - 3.3.4.5. Tácticas orientadas para influenciar os constituintes.

IV - Processos cognitivos na negociação (0.5 ECTS)

- 4.1. Os enviesamentos cognitivos no processo de negociação.
- 4.2. A tomada de decisão e o processamento de informação.

- 4.2.1. As heurísticas.
- 4.2.2. Os esquemas.
- 4.3. Os efeitos e os processos cognitivos na negociação.
 - 4.3.1. A escalada irracional na negociação.
 - 4.3.2. O mito da soma fixa.
 - 4.3.3. O conflito ilusório.
 - 4.3.4. A desvalorização reactiva.
 - 4.3.5. Os guiões da negociação.
 - 4.3.6. O pensamento rígido.
 - 4.3.7. O “mal do vencedor” e a ignorância do ponto de vista da outra parte.
 - 4.3.8. O excesso de confiança.
 - 4.3.9. A disponibilidade, a acessibilidade e a representatividade da informação.
 - 4.3.10. A ancoragem e o ajustamento insuficiente.
 - 4.3.11. O enquadramento.
 - 4.3.12. Os estados de ânimo.

V - A mediação (1 ECTS)

- 5.1. Delimitação do conceito e campos de actuação da mediação.
- 5.2. Diferenças e semelhanças entre aconselhamento, mediação e intervenção terapêutica.
- 5.3 Modelos de mediação e sua aplicabilidade: tradicional-linear, transformativo e circular-narrativo.
- 5.4. Fases, estrutura e características do processo de mediação.
- 5.5. Papéis e competências do mediador.

Forma de Execução Pedagógica

I - A análise psicossocial do conflito (1 ECTS)

- 1.1. Natureza do conflito – delimitação do conceito e abordagens.
- 1.2. Níveis de análise, tipos e categorias de conflito.
- 1.3. A génese e a dinâmica do conflito.
- 1.4. Modelos explicativos do conflito como processo.
- 1.5. O escalamento de conflitos.

A unidade lectiva I será alvo de exposição descritiva e organizativa no âmbito das aulas teórico-práticas e os seus conteúdos serão ainda explorados no contexto de orientações tutoriais que permitam aos alunos organizarem leituras e sistematizarem conhecimentos específicos dentro de variados contextos de intervenção psicossocial. Num outro momento, os alunos serão acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do Trabalho de reflexão teórico-prática sobre a unidade lectiva.

II - A gestão de conflitos (0.5 ECTS)

- 2.1. Paradigmas e princípios fundamentais da gestão de conflitos.
- 2.2. Configurações sobre estilos de gestão de conflitos.
- 2.3. Competências de gestão construtiva de conflitos.

A unidade lectiva II, que é de índole marcadamente prática, será alvo, numa primeira fase, de uma exposição teórica enquadradora da perspectiva da gestão construtiva de conflitos, assim como das competências práticas envolvidas no processo em questão. Haverá, por conseguinte, a realização de exercícios de treino de competências práticas e de exercícios de dinâmica grupal de desenvolvimento de características pessoais e relacionais que possam cultivar a postura adequada à resolução de situações conflituais, dando-se assim oportunidade de aplicação das competências em aprendizagem. Numa segunda fase, os alunos serão acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo Trabalho de reflexão teórico-prática sobre a unidade lectiva.

III - A negociação (1 ECTS)

- 3.1. Natureza e características da negociação.
 - 3.1.1. Formas, temas e modelos de negociação.
 - 3.1.2. As etapas da negociação.
 - 3.1.3. A negociação intra-organizacional.
- 3.2. Factores estruturais do processo de negociação.
 - 3.2.1. O modelo de Bercovitch.
 - 3.2.2. As relações de poder entre as partes.
 - 3.2.3. As interacções entre negociadores.
- 3.3. Estratégias e táticas de negociação.
 - 3.3.1. Definição de estratégias, táticas e manobras de negociação.
 - 3.3.2. Estratégias distributivas e integrativas.

3.3.3. Modelos estratégicos de negociação.

3.3.3.1. O modelo dos interesses duais.

3.3.3.2. O modelo integrativo de eficácia negocial.

3.3.3.3. A abordagem da negociação racional.

3.3.3.4. O modelo da eficácia pessoal e diádica ou sistémica.

3.3.4. Tácticas de negociação.

3.3.4.1. Tácticas direccionadas para a obtenção de resultados substanciais.

3.3.4.2. Tácticas dirigidas para a influência do equilíbrio de poder.

3.3.4.3. Tácticas destinadas à promoção de um clima construtivo.

3.3.4.4. Tácticas dirigidas à obtenção de uma dinâmica flexível.

3.3.4.5. Tácticas orientadas para influenciar os constituintes.

A unidade lectiva III funcionará através da exposição teórica dos conceitos principais sobre negociação e das competências práticas incorporadas nos processos negociais (sempre numa perspectiva de reflexão/acção, de teoria/*praxis*). Os alunos serão envolvidos ainda em exercícios de simulação negocial como forma de desenvolvimento de competências de eficácia negocial. Os alunos serão igualmente acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo Trabalho de reflexão teórico-prática sobre a unidade lectiva.

IV - Processos cognitivos na negociação (0.5 ECTS)

4.1. Os enviesamentos cognitivos no processo de negociação.

4.2. A tomada de decisão e o processamento de informação.

4.2.1. As heurísticas.

4.2.2. Os esquemas.

4.3. Os efeitos e os processos cognitivos na negociação.

4.3.1. A escalada irracional na negociação.

4.3.2. O mito da soma fixa.

4.3.3. O conflito ilusório.

4.3.4. A desvalorização reactiva.

4.3.5. Os guiões da negociação.

4.3.6. O pensamento rígido.

4.3.7. O “mal do vencedor” e a ignorância do ponto de vista da outra parte.

4.3.8. O excesso de confiança.

4.3.9. A disponibilidade, a acessibilidade e a representatividade da informação.

4.3.10. A ancoragem e o ajustamento insuficiente.

4.3.11. O enquadramento.

4.3.12. Os estados de ânimo.

A unidade lectiva IV funcionará através da exposição teórica dos conceitos principais sobre os principais processos cognitivos presentes nos processos negociais (sempre numa perspectiva de reflexão/acção, de teoria/*praxis*). Os alunos serão igualmente acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo Trabalho de reflexão teórico-prática sobre a Unidade Lectiva.

V - A mediação (1 ECTS)

5.1. Delimitação do conceito e campos de actuação da mediação.

5.2. Diferenças e semelhanças entre aconselhamento, mediação e intervenção terapêutica.

5.3 Modelos de mediação e sua aplicabilidade.

5.4. Estrutura, fases e características do processo de mediação.

5.5. A mediação como profissão: questões profissionais, éticas e deontológicas.

A unidade lectiva V será alvo tanto de exposição teórica sobre a mediação enquanto forma de resolução alternativa de conflitos como de apresentação das competências práticas envolvidas no processo em questão. Os alunos serão acompanhados em sessões de orientação tutorial para a concretização do respectivo Trabalho de reflexão teórico-prática sobre os conteúdos da unidade lectiva.

Bibliografia

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *La Negociación Racional – En un Mundo Irracional*. Barcelona: Paidós.

Bercovitch, J. (1984). Problems and Approaches in the Study of Bargaining and negotiation. *Political Science*, vol. 36 (2), 125-145.

Bush, R., & Folger, J. (2005). *The Promise of Mediation – The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Costa, M. E. (Coord.) (2003). *Gestão de Conflitos na Escola*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa, 2ª edição.

Cunha, P. (Org.) (2004). *Mediação – Uma Forma de Resolução Construtiva de Conflitos*. Actas do II Colóquio de Mediação. Porto: Edições UFP.

Cunha, P. (Coord.), Jóluskin, G., Sacau, A., Sani, A. I., & Soares Martins, J. (2009). *Actas do II Colóquio de Mediação – Reflexões Sobre Práticas*. Porto: Edições UFP.

De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.

Deutsch, M. (1994). Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research. Special Issue: Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.

Farinha, A. & Lavadinho, C. (1997). *Mediação Familiar e Responsabilidades Parentais*. Local: Editora.

Folberg, J. & Taylor, A. (1992). *Mediación – Resolución de Conflictos sin Litigio*. México: Limusa.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2007). *Como Conduzir uma Negociação*. Lisboa: Lua de Papel, 6ª edição.

González-Capitel,, C. (2001). *Mediación x 7*. Barcelona: Atelier.

González-Capitel, C. (2001). *Manual de Mediación*. Barcelona: Atelier, 2ª ed.

Haynes, J. M. (2000). *Fundamentos de la Mediación Familiar – Manual Práctico para Mediadores*. Madrid: Gaia, 2ª ed.

Jaca, L. M. & Díaz, F.J.M. (2005). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide.

Jesuíno, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of Conflict, Negotiation and Third Part Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 13, 209-252.

Mastenbroek, W. (1991). Development of Negotiating Skills. In V. A. Kremenyuk. *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Moore, C. W. (1998). *O Processo de Mediação: Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos*. Porto Alegre: Artmed, 2ª ed.

Oliveira, A. & Galego, C. (2005). *A Mediação Sócio-Cultural: Um Puzzle em Construção*. Lisboa: ACIME – Alto-Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas.

Parkinson, L. (2008). *Mediação Familiar*. Lisboa: Ministério Justiça - Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). Conflito (pp. 435-459). In Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). Negociação (pp. 461-486). In Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Pruitt, D. G. (2008). Conflict Escalation in Organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 245-266). New York: Lawrence Erlbaum.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press, 2nd Edition.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

Redorta, J. (2007). *Cómo Analizar los Conflictos – La Tipología de Conflictos Como Herramienta de Mediación*. Barcelona: Paidós.

Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Thompson, L. (2008). *A Razão e o Coração do Negociador – Guia para Negociar com Sucesso*. Lisboa: Monitor.

Suárez, M. (1996). *Mediación. Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas*. Barcelona: Paidós.

Wilde, Z. D. & Gaibrois, L. M. (2003). *O que é a Mediação*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa: Agora Publicações.

UNESCO: *Manifesto 2000 – Para uma Cultura de Paz e da Não-Violência*.

Publicações periódicas

- *Journal of Conflict Resolution*
- *International Journal of Conflict Management*
- *Negotiation Journal*
- *Conflict Resolution Quarterly*
- *Journal of Applied Social Psychology*
- *Journal of Personality and Social Psychology*

Endereços eletrónicos

- GRAL – Gabinete de Resolução Alternativa de Litígios do Ministério da Justiça
<http://www.gral.mj.pt/>
- International Centre for Cooperation and Conflict Resolution – Columbia University
www.tc.columbia.edu/ICCCR/
- Institute for Conflict Analysis and Resolution - George Mason University
<http://icar.gmu.edu/>
- IACM – International Association for Conflict Management
<http://www.iacm-conflict.org/>
- ACR - The Association for Conflict Resolution
<http://www.acrnet.org/>

- *Werner Institute for Negotiation and Dispute Resolution - Creighton University*

<http://www.mediate.com/>

Resumo

A análise psicossocial do conflito. Natureza do conflito – conceito e abordagens. Factores geradores das situações de conflito. O modelo eclético do conflito intergrupar. O escalamento de conflitos.

A gestão de conflitos. Estilos de gestão de conflitos. Competências de gestão construtiva de conflitos.

A Negociação. Natureza e características da negociação. Formas, temas e modelos de negociação. Etapas da negociação. A negociação intra-organizacional. Factores estruturais do processo de negociação. O modelo de Bercovitch. As relações de poder entre as partes. As interações entre negociadores. Estratégias e táticas de negociação – definição e categorias.

Processos cognitivos na negociação. A tomada de decisão e o processamento de informação. Os efeitos e os enviesamentos cognitivos na negociação.

A Mediação. Conceito e campos de actuação. Diferenças e semelhanças entre aconselhamento, mediação e intervenção terapêutica. Modelos de mediação e sua aplicação. Estrutura, fases e características do processo. Mediação como profissão.

Abstract

The psycho-social analysis of conflict. Conflict nature – concept and approaches. Generating factors of conflict situations. The eclectic model of intergroup conflict. Conflict escalation.

Conflict management. Styles and abilities of constructive conflict management.

Negotiation. Nature and characteristics of negotiation. Forms, issues and models of negotiation. Intraorganizational negotiation. Structural factors of the negotiation process. The social-psychological analysis of negotiation. Power relations between parts. Negotiators' interactions. Negotiation strategies and tactics – definition and models.

Cognitive processes in negotiation. Decision making and information processing. The cognitive effects and biases in negotiation.

Mediation. Concept and intervention fields. Differences and similarities between counseling, mediation and therapeutical intervention. Mediation models and its application. Structure, stages and characteristics of a mediation process. Mediation as a profession.