

Cidadania na gestão de conflitos: a negociação na, para e com a mediação?

Pedro Cunha

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa
pcunha@ufp.edu.pt

Carla Lopes

Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Santarém
carla.lopes@ese.ipsantarem.pt

RESUMO

Viver em paz é um processo complexo que implica uma necessidade, individual e colectiva, e um direito que todos temos na vida. A edificação deste direito requer a participação de todos e, assim, o exercício de verdadeira cidadania. Segundo Pruitt (1998, 2008) e Parkinson (2008), processos como negociação directa, conciliação, mediação e facilitação de um acordo são considerados apropriados para a resolução construtiva de conflitos porque se podem ajustar à disputa específica e aos recursos disponíveis. Como um mundo em paz não significa inexistência de conflito, analisa-se a relação entre negociação e mediação, enquanto vias complementares para a construção do pacifismo e promoção da cidadania, com particular ênfase para a natureza, filosofia de base, etapas e semelhanças e diferenças entre ambas. A reflexão conceptual efectuada neste artigo aporta alguma inovação para a realidade portuguesa porquanto as teorias da negociação e da mediação carecem ainda, apesar de nos últimos tempos se denotar um crescente interesse pelas mesmas, de divulgação científica no nosso país.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de conflitos, negociação e mediação

ABSTRACT

Living in peace is a complex process that implies an individual and collective necessity and a right that we all have in life. Building this right requires the participation of all and thus, the exercise of true citizenship. According to Pruitt (2008) and Parkinson (2008), processes as direct negotiation, conciliation, mediation and agreement facilitation are considered "appropriated" to constructive conflict resolution because they can adjust to the specific dispute and to the available resources. Since a world in peace doesn't mean conflict inexistence, we analyze the relationship between negotiation and mediation as complementary means to pacifism building and citizenship promotion, giving special attention to the nature, philosophy, stages and similarities and differences between them. The theoretical reflection undertaken in this article brings some innovation to Portuguese reality, since negotiation and mediation theories, in spite of the growing interest they are raising, still have scarce scientific projection in our country.

KEYWORDS: conflict management, negotiation, mediation

1. Introdução: Construir paz e cidadania em gestão construtiva de conflitos

Viver em paz é um processo complexo que implica uma necessidade, individual e colectiva, e um direito que todos temos na vida. A edificação deste direito requer a participação de todos e, assim, o exercício de verdadeira cidadania. Não podemos esperar passivamente que os outros ou a sociedade nos propiciem o que desejamos, mas sim instituir esse mundo de paz e, desse modo, satisfazer esse direito/necessidade pessoal e colectivo.

No entanto, é um erro pensar que devemos trabalhar exclusivamente no sentido de obter uma socie-

dade sem conflitos ou litígios. Estes são intrínsecos a qualquer sociedade e constituem elementos naturais do processo de desenvolvimento e de progresso. Uma sociedade sem conflitos é uma sociedade amorfa. Em sociedades abertas e democráticas, a pluralidade de posições e a possibilidade de confrontar as diferentes perspectivas e preferências constituem peças fundamentais para o saudável funcionamento das mesmas. A funcionalidade da sociedade depende não da inexistência de conflitos, mas da existência de mecanismos apropriados para a sua resolução, ou melhor, para uma gestão construtiva.

O mundo em paz não está isento de conflito. O conflito é uma realidade da vida humana e a sua existên-

cia é inevitável. Mas o que, de facto, se pode evitar são as lutas contínuas e destrutivas que terminam com as relações e não solucionam o conflito, apenas o agravam. É preciso encontrar formas pacíficas que ajudem as pessoas a resolverem os conflitos com base na cooperação e na flexibilidade, eliminando ou diminuindo a desconfiança e a animosidade. À medida que experienciamos um processo de desenvolvimento pessoal e/ou social, os conflitos multiplicam-se, mas com eles também a oferta de formas de resolução que evitem o confronto aberto e os custos inerentes.

Durante longo tempo a resolução dos conflitos era única e exclusivamente tratada em torno dos meios judiciais, mas gradualmente foi-se verificando que o sistema judicial se mostrava desadequado face ao aparecimento de novas formas de conflito e ao seu aumento exponencial. Isto porque, cada vez mais se estabelecem relações sociais aos mais diversos níveis, fruto de uma sociedade altamente competitiva e acelerada; assiste-se à globalização da economia; à variedade cultural cada vez mais marcante no nosso país, fruto da imigração de pessoas oriundas dos mais variados países, portadoras da sua cultura própria e diferente da nossa; a evolução informática, que a cada minuto se supera a ela própria.

E com tudo isto a necessidade de mudança tornou-se quase imperativa, acompanhando a tendência internacional que já há muito tempo se fazia sentir e que apontava para novos caminhos e, muito concretamente, para uma nova forma de resolução de conflitos, fruto também da elevada expressividade destes na nossa sociedade.

A crescente procura de informação sobre a matéria, a necessidade de ferramentas no domínio da gestão de disputas e o incremento de publicações de natureza científica e técnica, dedicadas à gestão de conflitos, à negociação, à mediação, à conciliação e à arbitragem, permitem atestar a imperiosa necessidade dos portugueses adquirirem competências para a gestão construtiva de conflitos.

Nesse sentido, construir paz e cidadania com mecanismos alternativos de gestão de conflitos passa, em primeiro lugar, por compreender que a gestão de conflitos pode ser abordada por diversas perspectivas e disciplinas, por vezes complementares entre si, merecendo atenção particular as contribuições das teorias psicossociais sobre estes processos. 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 intrapessoais, 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).

Ao contrário, como afirmam Girard & 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 (carac-

terísticas da visão da perspectiva clássica sobre a gestão do conflito) não forem objecto de reconhecimento e confrontação. Assim, a gestão construtiva de conflitos aposta numa mudança também ao nível macro da relação, do grupo e da organização. Procura-se encorajar, seguindo de perto as conceptualizações de Rahim (2002), o conflito substantivo e minimiza-se o conflito afectivo nos níveis individual, grupal, intergrupal e organizacional, o que implica alterações a várias dimensões.

E é aqui que a negociação e a mediação surgem, constituindo respostas que, com o passar do tempo, se apresentam e definem como exercícios de uma cidadania responsável e como uma alternativa eficaz aos meios judiciais tradicionais. A via judicial centra-se na figura do juiz, no seu papel de julgador, detentor do poder de decisão. Por seu turno, a advocacia tem na litigância um marco referencial, visível na oposição dos ideais, na elevada contenda e/ou na transferência para o advogado no tratamento do problema.

Ao invés desta perspectiva, as visões actuais das teorias da negociação e da mediação enfatizam critérios integradores, em que as partes assumem o papel de protagonistas na construção da sua realidade, promovendo-se uma atitude de cooperação entre os envolvidos e a busca dos seus interesses pessoais deve ser complementar, sempre que possível, à criação de benefícios conjuntos.

A resolução alternativa de disputas (RAD) oferece processos alternativos que diferem dos métodos típicos para determinar vencedores e vencidos, assinalando erros e culpados ou estabelecendo punições. Entre eles encontra-se a negociação directa, a conciliação, a mediação a facilitação de acordos. Em muitos casos, até a arbitragem se considera preferível ao litígio. Existem os que consideram que estas técnicas não são só alternativas mas também apropriadas, pelo que a sigla RAD passa a ter um novo significado: resolução apropriada de conflitos. Diz-se que os processos são apropriados porque podem ajustar-se à disputa específica e aos recursos disponíveis.

Deste modo, é facilmente entendível a incontestável expansão e popularidade que se tem verificado ao longo dos últimos anos da filosofia e da cultura da construção de paz no campo dos mecanismos extrajudiciais de resolução de conflitos e, especificamente, no âmbito da mediação.

Para além de razões de tipo estrutural e operativo que explicam esta expansão, não é menos certo que a eficácia demonstrada em situações socialmente muito relevantes contribuiu para que se encare a negociação e a mediação não só como meras técnicas mas também como uma filosofia, um novo estilo de enfrentar conflitos. Por exemplo, todas as revisões que procuraram avaliar, de uma maneira ou de outra, os processos concretos de mediação concluíram que a esta propicia um nível elevado de acordos e é valorizada positivamente pelos seus intervenientes (Kelly, 1996, cit in Lopes, Cunha e Serrano, 2010).

Um outro ponto importante é que a mediação encerra a ideia da descentralização do poder de adminis-

trar a justiça por parte dos tribunais e este movimento de descentralização, tem por sua vez como resultado o descongestionamento do sistema judicial.

Todos sabemos como isso pode ser de grande importância atendendo à realidade da justiça em Portugal, onde a dignidade da defesa para um cidadão tarda anos a chegar. Perante estas circunstâncias o poder da mediação tem vindo a reforçar-se como um meio alternativo. O Estado está assumir, neste caso, em Portugal, um papel claramente subsidiário na resolução dos conflitos em contexto parental (com especial incidência nos casos de separação e divórcio), de consumo, laboral e/ou penal, constituindo, por isso, a mediação um instrumento importante na desjudicialização destas questões.

A mediação assume, assim, um papel fundamental, apontando para uma mudança de mentalidades, de paradigma, que é a substituição de uma cultura de litígio por uma cultura de cidadania, de concórdia e de paz. Ora, as novas perspectivas sobre negociação vão ao encontro precisamente destas ideias e inscrevem-se, como seria de esperar nesta abordagem construtiva dos conflitos, no enfatizar da necessidade de realizar acordos que sejam mutuamente benéficos e que consubstanciem os interesses, objectivos, valores e/ou afectos dos participantes.

É neste sentido que a negociação e a mediação - enquanto método de resolução de litígios - têm vindo a alcançar um sentido cada vez mais notável. Como se referia anteriormente, constata-se crescimento muito significativo no estudo e na prática destas vias de resolução de conflitos, que se distinguem por serem fortemente apelativas da participação dos cidadãos na própria construção da justiça e da paz nas suas vidas.

Assim, por exemplo, a extensão da mediação a diferentes campos da vida social resulta, entre outros, de factores da natureza estrutural da mediação em si mesma. Estamos a falar de um método que, por um lado é rápido e económico, algo especialmente importante quando se necessita de resolver um conflito; e também voluntário, o que concede às partes envolvidas em conflito a oportunidade de decidirem quando pretendem começar o processo resolutivo do conflito e se permanecem no mesmo, confiando-lhes assim a responsabilidade e a implicação/comprometimento nos acordos.

Quando se recorre à mediação na resolução de conflitos os resultados apresentaram-se frequentemente muito positivos. A mediação tem a propriedade excepcional de "reordenar/recompor" o cenário do conflito, introduzindo um conjunto de aspectos que facilitam a criação de um contexto mais favorável para o acordo: racionalidade, realismo, clima auspicioso, objectividade, etc. Neste sentido, poderia afirmar-se que progredimos para uma época em que os mediadores poderão interpretar um papel essencial na gestão quotidiana de diversos âmbitos do direito, na administração de empresas, na política e, em geral na vida de qualquer organização ou grupo social.

É possível entender esta importância através de três níveis de análise:

A mediação é um dos poucos processos que, permite ao indivíduo gerir com autonomia o seu próprio futuro, desenvolvendo e activando a "inteligência emocional" das pessoas; podendo considerar-se um andaime que, sem dúvida, permite um melhor controlo das emoções e, inclusive, a sua redefinição. A mediação é o único mecanismo alternativo de litígios em que as partes decidem por sua própria consciência e vontade, ficando a dever-se muito dessa realidade ao desempenho (eficaz) do mediador;

A mediação é uma alternativa eficaz a sistemas prescritos baseados exclusivamente na dissuasão. A aplicação da lei como mero exercício coercivo pode ser substituída, em numerosos contextos, por um processo de negociação que, evitando o confronto, permita um ajuste entre as necessidades dos indivíduos e o respeito pelas normas. Existem numerosos estudos (Serrano, 1996 a, b) que avalizam a hipótese de que os acordos são mais respeitados a longo prazo nos casos em que os indivíduos acordam em cumprir, e são mais os incumprimentos nos casos em que se impõem mediante ameaça de sanções;

Este nível permite compreender a importância da mediação ao verificar-se que esta constitui um sistema que reconhece as necessidades dos cidadãos que nela decidem participar. Destacam-se, aqui, os próprios procedimentos de mediação, que são protagonizados por profissionais que sabem escutar o que os outros têm a dizer e, mais importante, que ensinam a escutar os outros.

2. Negociação e Mediação: Duas vias complementares do pacifismo e da cidadania

Partamos da ideia, expressa logo na Introdução, de que o conflito é uma parte essencial da dialéctica do desenvolvimento pessoal e social. A negociação e a mediação vão, pelos pressupostos que lhes são inerentes, plenamente de encontro a essa concepção construtiva de conflito intra e interpessoal.

Os processos negociais têm vindo a assumir uma relevância na gestão dos mais variados conflitos que ocorrem em diferentes níveis da realidade social, o que se relaciona com o prestígio social alcançado pela negociação e 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.

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.

Nesta reflexão é essencial apontar que a) a negociação não é uma panaceia, 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 interacção 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 participantes (Cunha, 2008).

A mediação é equacionada, segundo Kressel e Pruitt (1989, cit. in Serrano, 1996b), como a intervenção de uma terceira parte neutra que ajuda os intervenientes a alcançarem um acordo no decorrer da negociação. Dá-se destaque à capacidade do mediador para intervir, recomendar e fazer sugestões, sem nunca impor soluções ou tomar decisões vinculativas. Nesse sentido, Moore (1986, cit. in Serrano, 1996b), entende-a como uma extensão do processo de negociação, destacando-se a atitude neutra e imparcial do mediador.

Segundo Folberg e Taylor (1992), podem ser definidos como objectivos na mediação, os seguintes: a) preparação de um plano para o futuro, que os participantes podem aceitar e cumprir; b) preparação dos participantes para que aceitem as consequências das suas próprias decisões e c) redução da ansiedade e outros efeitos negativos do conflito, mediante a ajuda aos participantes para que cheguem a uma resolução consensual. Para os mesmos autores, a mediação ajuda a reduzir os obstáculos de comunicação existentes; a explorar todas as alternativas possíveis; a ter em conta as necessidades das partes e a proporcionar um modelo para uma futura resolução de problemas.

Como sucede com outros tópicos em ciências sociais, na hora de se estabelecer uma definição sobre os conceitos o acordo não é visível e aparecem representações de diferentes significados. O mesmo acontece com o conceito de mediação, mas as diferenças recaem sobre pequenas nuances, dado que, tanto investigadores como profissionais, têm entendido sempre a mediação como um processo de resolução de conflitos, caracterizado, especificamente, pela presença e acção de uma terceira parte, distinta das partes directamente implicadas no conflito, como ocorre na negociação. Quiçá as discrepâncias não versem tanto sobre o conceito de mediação, mas sim na delimitação das funções, atitudes e comportamentos do mediador.

Tendo em vista que envolve interesses particulares, configura-se como um procedimento sigiloso no qual a autoria das decisões negociadas cabe às partes envolvidas. O grande diferencial da mediação é exactamente a capacidade de concentrar nas mãos das partes a decisão quanto às suas lides e, portanto, pode ocorrer de forma preventiva dos conflitos.

3. Etapas dos processos de negociação e de mediação

O mediador é um profissional especialmente treinado para auxiliar a negociação entre os participantes,

investigando os problemas reais e auxiliando a criar e avaliar as opções de solução com um critério científico que, sem imposição de soluções, assegura aos mediados um acordo justo, equitativo e durável (Vezzulla, 2001). Por outras palavras, o mediador não julga os conflitos, utiliza técnicas de comunicação que levam os participantes a encontrarem interesses comuns e a chegarem a um acordo voluntário.

Numa palavra, apela à cidadania.

Segundo Ribeiro (2008), toda a competência, profissionalismo e formação do mediador devem ser utilizados com o objectivo de facilitar a comunicação e informar, de maneira clara e completa, as partes.

Tal como a negociação, a mediação tem como característica uma orientação menos formal do que a seguida nos processos judiciais. Nas fases da negociação e da mediação, é fundamental destacar que a sucessão de etapas não é nem idêntica em todos os casos nem as actuações dos negociadores e dos mediadores são ou deveriam ser iguais (Serrano, 1996a).

Numa análise já clássica, Douglas (1957, 1962) mencionou três grandes fases da negociação: 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 tática, já com manifestações de flexibilidade e concessão, assitando-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 (1990) consideram, sobretudo, pertinentes acordos finais com concessão e/ou com resumo).

As etapas do processo de mediação seguem uma estrutura referencial básica com variações conforme a orientação teórica do mediador. Deste modo, apresenta-se o quadro referencial de Haynes et Marodin (1996) que inclui nove fases. Importa salientar que todas estas etapas fazem parte de um processo geral de mediação e, por isso, deverão ser suficientemente flexíveis e ajustáveis às condicionantes da situação, uma vez que não se dispõe de princípios universais na mediação.

1. Identificar o problema – inicialmente, as partes devem reconhecer a existência de conflito e o desejo de o resolver;
2. Escolher o método – as pessoas deverão decidir sobre o método mais adequado para resolver o problema;
3. Seleccionar o mediador selecção, regra geral, é baseada na reputação e/ou na experiência do mediador;
4. Reunir os dados (procurar informações) o mediador recolhe informações sobre a natureza do litígio, a percepção dos envolvidos no conflito e qualquer outro dado que considere relevante;
5. Definindo o problema partindo da informação partilhada, o mediador ajuda as partes a redefinirem o problema, de forma mútua, não beneficiando uma pessoa em detrimento da outra;
6. Desenvolvendo opções – após definido mutuamente o problema, o mediador auxilia as pessoas na elaboração de opções para a resolução; As

opções individuais devem ser descartadas, privilegiando-se as opções mútuas, que podem ser criadas através da técnica de “brainstorming”. Se o processo gerador de ideias não resultar numa variedade de opções, o mediador pode auxiliar as partes, sugerindo escolhas provenientes de casos similares; 7. Redefinindo posições – o mediador ignora as posições iniciais cristalizadas, auxiliando as pessoas a identificarem seus reais interesses que conduzirão as negociações. 8. Discussão – nesta fase há uma negociação sobre as escolhas de soluções para que o acordo seja aceitável por todos os envolvidos; 9. Redigindo o acordo – o mediador redige um termo de entendimento, com linguagem clara e compreensível, no qual detalha o acordo realizado (incluindo os dados passados, a definição do problema, as opções escolhidas e a razão para a escolha, o objectivo do acordo), distribuindo uma cópia para cada participante. Os itens 4 a 8 integram os ciclos do processo de mediação, que podem ser repetidos tantas vezes quantas as que forem necessárias. Ou seja, para cada questão há uma reunião de factos, definição do problema, desenvolvimento de opções para resolver o problema, redefinição de posições e discussão.

Numa outra visão, que se acredita complementar à dos autores apresentados, Folberg e Taylor (1992) referem que durante as primeiras semanas e os primeiros meses posteriores à assinatura dos acordos, as partes tentam viver a realidade que até ali eram só conjecturas. Apesar das suas intenções de cumprir o acordo, a competência das partes em corresponder aos propósitos estipulados pode tornar-se súbita e drasticamente alterada, surgindo problemas imprevistos. Deste modo, os mediadores devem estar disponíveis para intervir na primeira dificuldade durante a fase da concretização do acordo. Segundo os autores, se durante as etapas anteriores se desenvolveu afinidade e confiança com o mediador é provável que as partes acudam a este antes de procurarem ajuda noutras pessoas.

Consequentemente, a continuação constitui um processo que origina retroalimentação das etapas em determinados intervalos temporais. Os posteriores contactos com o mediador podem dar lugar a que este sugira uma sessão de análise e revisão no sentido de averiguar os termos do acordo anteriormente estabelecido e se necessário promover alterações.

4. Reflexão final

Afigura-se de capital importância ter sempre presente a noção de que a mediação é uma estratégia de resolução de conflitos distinta da negociação e da arbitragem. Na mediação ocorre a presença de um terceiro, mediador, que não procura interesse algum, nem decide conflito nenhum. Constitui apenas um meio de transporte do diálogo entre as partes, utilizando-se técnicas que auxiliarão o entendimento mútuo dos interesses de cada qual, resultando com o acordo firmado entre os cidadãos. Este acordo convencionado entre as partes é fruto de sua própria consciência, pois o mediador apenas auxilia na discussão, não decidindo nada.

A disseminação desta prática exige uma reformulação substancial da forma como encaramos o quotidiano, isto é, a nossa cultura no sentido de como pretendemos estabelecer as nossas relações, nas nossas casas, com nossos filhos e familiares, com nossos amigos, no contexto de trabalho, na nossa vizinhança. É uma cultura que pressupõe a transferência da relação competitiva pela relação de cooperação, colaboração e comprometimento que vai ao encontro da deferência, da estima e da inclusão do diferente, que descarta a força do poder hierárquico e coloca no seu lugar a força da soberania pessoal enquanto valor em si mesmo. Os alicerces da negociação e da mediação são a comunicação, a cooperação e a flexibilidade de todos os envolvidos, critérios imprescindíveis no exercício da cidadania. O desenvolvimento de práticas que auxiliem a sociedade a exercer a cooperação e a enaltecer valores mais humanos pode ser o caminho para minimizar a ocorrência de novos conflitos, actuando não só na consequência, mas também nas causas de problemas sociais.

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, 2001; Serrano, 2004; Vezzulla, 2001) e que favorece a produção de mudança (Moore, 1998). Tem profundas raízes históricas, sociológicas e culturais (ver González-Capitel, 2001; Griggs et al, 2005; Melguizo, 2006; Parkinson, 2008; Vezzulla, 2001) 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).

Negociação e mediação inserem-se na perspectiva da gestão construtiva de conflitos, uma abordagem sem o carácter redutor da visão clássica, que ignora e/ou subestima as consequências positivas dos conflitos, pois considera o conflito como um processo de desenvolvimento pessoal e social e salienta a complexidade, a subjectividade e a especificidade inerentes a cada situação e à possibilidade de intervenção construtiva na mesma (Costa, 2003; Deutsch, 1994; Pruitt, 1998; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Weil, 2005). Esta perspectiva enraíza-se e, concomitantemente, espelha 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”. Numa palavra, cidadania para a paz.

Referências Bibliográficas

- Bercovitch, J. & Rubin, J. Z. (1992). *Mediation in international relations: Multiple approaches to conflict management*. New York, St. Martin's Press.
- Bourque, R. & Thuderoz, C. (2002). *Sociologie de la négociation*. Paris, La Découverte.
- Costa, M. E. (Coord.) (2003). *Gestão de conflitos na escola*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. 2ª edição Porto, Asa.
- Cunha, P. & Lopes, C. (2002). Em torno do conceito de

- mediação. In: *Antropológicas*, 8, pp. 151-159.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special Issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? In: *Journal of Social Issues*, 50, pp. 13-32.
- Douglas, A. (1957). The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes. *Journal of Conflict Resolution*, 1, pp. 69-81.
- Douglas, A. (1962). *Industrial peacemaking*. New York, Col University Press.
- Folberg, J. & Taylor, F. (1992). *Mediación – Resolución de Conflictos sin Litigio*. Mexico, Limusa.
- Girard, K. & Koch, S. J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas – Manual para educadores*. Barcelona, Granica.
- González-Capitel, C. (2001). *Manual de mediación*. 2ª ed., 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*. Madrid, Pirámide, pp. 265-303.
- Haynes, J. M. & Marodin, M. (1996). *Fundamentos da Mediação Familiar*. Porto Alegre, Artes Médicas.
- Kelly, H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In: Archibald, K., *Strategic interaction and conflict*. Berkeley, University of California.
- Kennedy, G. (1997). *Everything is negotiable: How to get the best deal every time*. 3rd Ed., London, Arrows Books.
- Kennedy, G. (1998). *Una nueva forma de negociar*. Bilbao, Deusto.
- Kennedy, G., Benson, J., & McMillan, J. (1990). *Managing negotiations*. 3rd edition, London, Hutchinson Business Books.
- Kressel, K. & Pruitt, D. J. (1989). Conclusion: A research perspective on the mediation of social conflict. In: Kressel, K. & Pruitt, D. G. (Orgs.), *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lopes, C. (2005). *Os Mediadores e a Mediação Familiar*. Trabalho de investigação não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.
- Lopes, C., Cunha, P. & Serrano, G. (2010). Papel do Mediador na Mediação Familiar: Alguns resultados provenientes de um estudo realizado em Lisboa. In: *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação de Psicologia*. Braga, Universidade do Minho.
- 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*. 2ª ed., Porto Alegre, Artmed.
- Parkinson, L. (2008). *Mediação familiar*. Lisboa, Ministério da Justiça - Gabinete para a Resolução alternativa de Litígios.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In: Gilbert, D., Fiske, S. & Lindzei, G. (Eds.), *The handbook of social psychology*, vol. 2. New York, McGraw Hill Companies, pp. 470-503.
- Pruitt, D. G. (2008). Conflict escalation in organizations. In De Dreu, C. K. W. & M. J. Gelfand, M. J. (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York, Lawrence Erlbaum, pp. 245-266.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. In: *The International Journal of Conflict Management*, 13, pp. 206-235.
- Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos – La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona, Paidós.
- 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.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York, Random House.
- 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.
- Schnitman, D. F. (2000). *Nuevos Paradigmas en la Resolución de Conflictos. Perspectivas y Prácticas*. Barcelona, Granica.
- Serrano, G. (2004). Problemas y perspectivas de la mediación. In: Cunha, P. (Org.), *Mediação – Uma forma de resolução alternativa de conflitos*. Actas do Colóquio. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, pp. 13-31.
- UNESCO: Manifesto 2000 – Para uma cultura de paz e da não-violência.
- Vezzulla, J. C. (2001). *Mediação: Guia para utilizadores e profissionais*. DGAE do Ministério da Justiça. Lisboa, Agora Publicações.
- Weil, P. (2005). *A arte de viver em paz – Manual de educação para uma cultura de paz*. Porto, Asa.