

in José Vasconcelos-Sousa (Coord.) *Mediation In Action - A Mediação em Acção*, Coimbra, MEDIARCOM/Minerva Coimbra, pp. 167-195

Luís Melo Campos*

Março de 2008

Mediação de conflitos: enquadramentos institucionais e posturas epistemológicas.

A diferença entre o sábio e o engenheiro deriva mais do seu lugar no processo produtivo do que deriva do seu objecto de estudo e de trabalho.

Jean-Yves Caro

Resumo: Este ensaio debruça-se sobre o estatuto social da *mediação de conflitos*: trata-se de uma prática de carácter técnico ou científico? Até que ponto e em que circunstâncias a *mediação de conflitos* pode conhecer o estatuto de ciência? Começando por discutir o estatuto da *interferência* no trabalho científico, expõe-se uma metodologia científica (*investigação-acção*) que explicitamente assume o seu carácter interferente com a realidade observada. Num segundo momento, expõem-se os princípios e procedimentos que caracterizam a *mediação de conflitos*. Por fim, convida-se a uma reflexão sobre as características da *mediação de conflitos* ao nível dos seus procedimentos metodológicos e do seu potencial de produção e cumulação de conhecimentos sobre dinâmicas de interacção entre pessoas, grupos e instituições.

* Sociólogo e Investigador do CIES-ISCTE/IUL; luis.campos@iscte.pt

1. Interferência e cientificidade

Em ciências sociais prevaleceu durante muito tempo, e, porventura, ainda prevalece, a ideia de que as metodologias de investigação são práticas não interferentes com a realidade observada. Admitia-se, por exemplo, que a aplicação de técnicas como a inquirição por questionário ou por entrevista não detinham nenhum efeito nas pessoas e nas populações observadas, designadamente ao nível da informação recolhida.

Este pressuposto positivista foi entretanto questionado e mesmo refutado, na medida em que se reconhece que os processos de observação só excepcionalmente não interferem com a realidade observada (por exemplo, processos de *observação directa* em contextos públicos de grande cosmopolitismo). De resto, os percursos metodológicos desenvolvidos no âmbito das ciências da natureza foram em muitos aspectos diversos, designadamente na prevalência das estratégias experimentais (um tipo de metodologia pouco usado em ciências sociais, com excepções em algumas áreas das ciências humanas), mas também, e desde logo, no reconhecimento do princípio da complementaridade observacional, ou seja, de que o acto ou processo de observação interfere no fenómeno observado (o que se observa é, pois, algo que decore da interacção entre o objecto em observação e o próprio processo de observação). Um corolário deste princípio é a ideia de que o rigor metodológico não passa por evitar qualquer interferência mas sim por controlar os seus específicos efeitos. Neste sentido, pode dizer-se que a interferência é condição necessária (embora não suficiente) da produção de conhecimento; como diz António Firmino da Costa (1986), os fenómenos de interferência constituem veículos de conhecimento.

No essencial, ao admitir que as metodologias de investigação científica, mais particularmente, ao admitir que os processos de observação interferem na realidade observada, está aberto o caminho para o desenvolvimento, consolidação e legitimação enquanto procedimentos científicos de todo um conjunto de práticas que explicitamente assumam o seu carácter interferente.

No âmbito das ciências sociais, a assunção de um propósito interferente sobre a realidade encontra-se de forma explícita no que tem sido designado por metodologia de *investigação-acção* (*action-research*). No essencial, esta denominação é utilizada a propósito de situações em que é possível distinguir analiticamente duas vertentes no processo de pesquisa: uma de intervenção social e outra de investigação científica

(produção de conhecimento). O contexto organizacional e as relações de trabalho constituem um dos campos privilegiados de aplicação deste tipo de metodologia, designadamente no âmbito da corrente sociotécnica (cf., por exemplo, Ortsman, 1984).

Em 1986, António Joaquim Esteves notou que a maioria dos manuais de metodologia para as ciências sociais não contemplavam qualquer referência à *investigação-acção*. O mesmo poderia ter sido dito sobre a maioria dos programas de módulos de metodologia em licenciaturas afins, ou a propósito de outras metodologias científicas, por exemplo, a análise prospectiva. Seguindo Esteves, a exclusão da *investigação-acção* ficaria a dever-se à prevalência de uma concepção positivista de ciência (e, portanto, à relevância atribuída a questões como: a não interferência, a objectividade e o rigor cumulativo), a que se opõe um olhar mais crítico sobre as práticas científicas, designadamente sobre tais pressupostos (que e como se alcança a objectividade? que cumulatividade?), e ainda, como ensina a História, a ideia de que toda a explicação científica é sempre uma explicação de qualquer coisa, regional ou singular (cf. Silva, 1994; 74).

O facto de Esteves ter assinado aquele discurso justamente num manual de metodologia para as ciências sociais será sintomático de que, já no ano de 1986, algo estaria a mudar, pelo menos em algumas sedes da comunidade científica. Mudança que se tem acentuado e é visível quer na publicação de manuais especificamente dedicados a metodologias de investigação científica que contemplam dinâmicas de intervenção sociocultural (por exemplo: Guerra, 2000), quer no quadro das alterações (decorrentes dos princípios estabelecidos no Acordo de Bolonha) aos requisitos relativos às provas académicas de mestrado e doutoramento que igualmente as aceitam.

De resto, segundo alguns autores, a diferença entre *investigação-acção* e outras metodologias científicas não reside em produzir ou não interferências na realidade social, mas antes no tipo específico de interferências produzidas, designadamente modalidades de intervenção que, de forma clara e explícita, visam introduzir mudanças, visam construir e testar novos procedimentos e estabelecer novas relações, procurando ao mesmo tempo a produção de conhecimento, quer sobre as realidades sociais e as técnicas de acção envolvidas (por exemplo, práticas pedagógicas), quer sobre as condições, os mecanismos e os resultados dos processos de mudança desencadeados (Costa e Machado, 1987; 85). No entanto, tal não pode significar que a produção de conhecimentos científicos possa abdicar da aturada fundamentação teórica e rigorosos

protocolos metodológicos, nem que a prática de pesquisa possa diluir-se voluntariamente na "boa vontade", "empenhamento" ou "intuição" de um qualquer grupo de pessoas, prescindindo de investigadores preparados (Costa e Machado, 1987).

2. Investigação-acção: princípios e procedimentos

Kurt Lewin (1890-1947) terá sido o grande promotor da metodologia científica designada por *investigação-acção*, que de algum modo é resultante da concorrência de duas vertentes: a) o movimento profissionalizante e intervencionista da sociologia; b) a preocupação com a produção de saber-conhecimento. Para Lewin, a *action-research* baseia-se numa acção de nível realista, sempre seguida por uma reflexão autocrítica e objectiva que avalia os resultados, e é animada por uma dupla recusa: nem acção sem investigação nem investigação sem acção (cf. Lewin, 1951).

Ao falar em metodologia de *investigação-acção* (e não em método ou técnica isolado/a) antevê-se que a *investigação-acção* habitualmente compreende o accionamento de várias técnicas e não de apenas uma. Sem qualquer pretensão de exaustividade ou prescrição, é normal que um processo de *investigação-acção* possa compreender os seguintes procedimentos metodológicos:

- a) no plano das mais clássicas metodologias de investigação em ciências sociais:
 - análise de documentos e estatísticas institucionalmente produzidos
 - observação directa e observação participante
 - inquirição através de entrevistas formais ou informais
 - outros métodos e técnicas considerados adequados ao caso em análise

- b) no plano das metodologias de acção:
 - técnicas de animação sociocultural
 - técnicas de negociação
 - métodos e técnicas pedagógicas de formação
 - outros métodos e técnicas considerados adequados ao caso em apreço

Por outro lado, pode dizer-se que a metodologia de *investigação-acção* surge fortemente associada aos seguintes objectivos:

- objectivos de investigação (produção de conhecimentos sobre a realidade);
- objectivos de inovação (introduzir transformações em situações e/ou processos visando dar solução a problemas identificados como tais);
- objectivos de formação de competências (aprendizagem social, no quadro dos objectivos anteriores, e de uma transformação cultural, social e política capaz de gerar auto-regulação).

Segundo Lewin (1951) este tipo de procedimento assenta habitualmente em três hipóteses metodológicas:

- a) a mudança de atitudes individuais é mais fácil de realizar em contextos grupais, o que implica tomar os indivíduos como membros activos de um grupo (o que é distinto quer da comunicação de massas, quer da comunicação individualizada);
- b) as representações e normas sociais são variáveis de mediação, ou seja, os comportamentos e práticas dos actores não são directamente determinados pelos seus desejos e motivações, mas estão mediatizados por percepções e representações socioculturais; será ao nível das percepções e motivações que se pode (deve) actuar no sentido de operar mudanças comportamentais;
- c) o accionamento da mudança resultará melhor se operar no sentido de reduzir as forças que se lhe opõem, do que se estiver exclusivamente orientado para aumentar as forças que lhe são favoráveis, ou seja, a mudança beneficia mais com a redução de conflitos/tensões do que com o aumento da sua própria força interna (primado da negociação).

Neste sentido, consideram-se três pólos constitutivos da *investigação-acção*:

- a) o grupo - é o lugar onde se operam as mudanças (envolvendo repercussões nas organizações que integra);

- b) auto-regulação - implica que as determinações externas (não necessariamente conhecidas ou conscientes) são substituíveis, pelo menos em parte, por determinações internas; pressupõe-se que os membros de um Grupo podem aprender a conhecer e dominar os factores envolvidos, determinando o seu funcionamento e o seu devir;
- c) o agente de mudança (singular ou plural/equipa) - o catalisador/dinamizador do processo, cujo principal papel é facilitar o desenvolvimento dos processos de auto-regulação durante o processo de mudança; o seu papel será particularmente activo no início do processo e tenderá para zero com o seu desenrolar.

Em termos de papéis sociais (que podem ser desempenhados por um ou mais indivíduos), o trabalho do agente de mudança ou "dinamizador" compreende necessariamente:

- um papel de *investigador*, quer para observar analiticamente o processo, produzir um diagnóstico, colectar e transmitir os conhecimentos produzidos ao longo do processo de intervenção, quer para produzir uma reflexão de avaliação global, e ainda para participar activamente no processo em curso;
- um *especialista* na matéria substantiva em jogo (por exemplo: organização do trabalho);
- um papel de *negociador*, cuja função é estabelecer e dinamizar plataformas de diálogo aberto e sistemático entre as diferentes partes envolvidas;
- um papel de *animador* das sessões de Grupo;
- um papel de *formador*, capaz de orientar os processos de formação específicos que constituem um dos pontos nevrálgicos numa acção de mudança, na medida em que se visa justamente lançar uma dinâmica de auto-aprendizagem contínua.

Sinteticamente, trata-se de produzir um diagnóstico, concertar objectivos de mudança e activa-los no âmbito de um consenso entre as partes envolvidas; trata-se de um processo colectivo que resulta da interacção entre um ou mais "peritos" e um conjunto de actores (singulares ou colectivos).

O denominador comum dos diferentes entendimentos sobre *investigação-acção* parece ser o de associar, integradamente, processos de pesquisa e de intervenção. Neste sentido, a *investigação-acção* diverge da investigação clássica na medida em que não perfilha os seguintes princípios:

- separação do processo de investigação de qualquer eventual actuação sobre o problema;
- ideia do investigador como lugar exclusivo de competência para recolher e tratar informação pertinente;
- redução do objecto de pesquisa a um estatuto passivo (reservatório de informação).

António Joaquim Esteves (1986) sublinha duas características inerentes aos processos de *investigação-acção*: o carácter complexo e o carácter colectivo do processo (implicando novas regras de acção e interacção nos grupos envolvidos). Destas características resulta ainda que se trata de um processo de difícil formalização, mas o mesmo se pode dizer a propósito de outras metodologias de investigação científica como é o caso do que, em Portugal, tem sido designado por *pesquisa de terreno* (metodologia baseada na observação directa, implicando o contacto directo e prolongado do investigador com as circunstâncias e os protagonistas em estudo – Costa, 1986), ou, mais genericamente sempre que se recorre a estratégias de investigação enquadráveis no chamado *método intensivo* (cf. Greenwood, 1965).

Na verdade, um contexto de *investigação-acção* certamente envolverá um conjunto de informações que se caracteriza por:

- dados complexos e dispersos;
- pouco comparáveis entre si (singulares, específicos e por vezes irreduzíveis);
- pouco autonomizáveis face às situações que os produziram, o que também é válido para as "conclusões" e sua eventual generalização a outros casos.

No entanto, se a *investigação-acção* se situa em oposição à postura positivista, ela situa-se também em oposição às modalidades de intervenção social que procuram

evitar a produção e utilização informada de conhecimentos científicos. Seguindo Costa e Machado (1987, 83): “No plano metodológico, e no que se refere a este caso concreto, (...) não há aqui uma diferença de natureza entre *investigação-acção* e quaisquer outras estratégias de pesquisa. Tanto esta como aquelas são processos sociais.” Num e noutro caso, trata-se de objectivar processos sociais, e, no plano metodológico, fazê-lo com rigor, sistematicidade e validade.

No plano teórico, a *investigação-acção* é necessariamente interdisciplinar, embora seja natural que, em cada caso concreto, exista uma disciplina que imprime a tônica dominante. No entanto, numa avaliação global das práticas de *investigação-acção*, importa sublinhar que a construção problemática e as dinâmicas de intervenção social se formam e informam junto de múltiplas sedes disciplinares.

Finalmente, importa frisar que, em contexto de *investigação-acção*, a interferência com a realidade não é um mero epifenómeno, não é apenas uma condição necessária e um veículo de produção de conhecimento. É uma condição desejável. É desejável não apenas porque se visa produzir mudança, mas também porque se acredita que, por comparação com metodologias científicas mais clássicas, e na medida em que implica uma reflexão sobre a acção, o conhecimento produzido num contexto de mudança acarreta mais-valias no plano da compreensão e explicação dos fenómenos sociais.

3. A mediação de conflitos

3.1 Nota introdutória

O Estado de Direito instituiu os tribunais como sede socialmente legítima de resolução dos conflitos (entre pessoas singulares ou colectivas) que ocorrem na sociedade. No entanto, os tribunais não constituem a única forma de dirimir litígios, podendo referir-se outras sedes de legítima resolução de conflitos, designadamente a arbitragem, a negociação e a mediação. Note-se, de resto, que qualquer destas três instâncias de resolução de conflitos precede historicamente o funcionamento dos tribunais. Note-se também que todas estas instâncias (incluindo os tribunais) se fazem sentir diferenças não negligenciáveis ao nível dos diferentes paradigmas e tradições que (quer longitudinalmente, quer transversalmente ao tempo e ao espaço históricos) formam e informam as respectivas lógicas e procedimentos.

Seja com for, ao longo da segunda metade do século xx, a *mediação de conflitos* foi-se instituindo como alternativa aos meios judiciais em muitas sociedades, designadamente em diversos países dos continentes americano e europeu. A institucionalização da *mediação de conflitos* conhece naturalmente variantes de país para país (quer ao nível da temporalidade e intensidade da sua implementação, quer no plano dos específicos contornos do seu enquadramento jurídico e da sua aplicabilidade, assim como ao nível de questões de natureza processual). No caso português, a institucionalização jurídica da *mediação de conflitos* é bastante recente (último decénio do século xx) mas o seu desenvolvimento parece promissor, verificando-se indícios que sugerem uma razoável implementação. Para isso contribuem dois diferentes tipos de argumentos: a) os que decorrem da chamada crise da justiça, remetendo para problemas de quantidade e morosidade dos processos judiciais - problema que a *mediação de conflitos* ajudaria a resolver; e, b) os que decorrem da qualidade da justiça, ou seja, de todas as posturas que criticamente têm sublinhado a frequente iniquidade, desrazoabilidade e mesmo, por vezes, a injustiça da justiça, ou, dito de outro modo, a procura e legitimação de soluções mais adequadas a certo tipo de problemas, o que nem sempre passa por uma estrita aplicação da lei (cf. Gouveia, s/d).

3.2 Mediação de conflitos: princípios e procedimentos

Por atenção aos objectivos deste ensaio, pode dizer-se que a *mediação de conflitos* constitui uma forma de resolução de conflitos juridicamente enquadrada (o que lhe confere legitimidade legal) em que as partes, por sua livre vontade e através de uma activa participação directa, são auxiliadas por um *mediador* a encontrar uma solução negociada e amigável para o seu problema ou conflito.

Alguns dos seus princípios básicos permitem diferenciar a *mediação de conflitos* do funcionamento dos tribunais:

- ao contrário dos tribunais, acredita-se que as partes em litígio constituem o melhor ponto de partida e mesmo o melhor veículo no processo de construção de soluções para os seus problemas; neste sentido, a *mediação de conflitos* confere às partes plenos poderes para a resolução do seu caso (a expressão anglo-saxónica “*empowerment*” é aqui particularmente adequada);

- ao contrário dos tribunais, não é objectivo da *mediação de conflitos* determinar culpados nem aplicar penas; trata-se sim de promover o restabelecimento de uma comunicação positiva entre as partes e alcançar um acordo no sentido de ultrapassar o conflito existente;
- a flexibilidade de procedimentos e técnicas é também uma característica distintiva dos processos de *mediação de conflitos*, devendo acrescentar-se que o seu quadro normativo admite relevantes margens de liberdade - bastará dizer que só excepcionalmente (por atenção a direitos indisponíveis e/ou por atenção a indícios de comportamento criminal) a lei constitui um limite e/ou um quadro valorativo que preside às soluções desenvolvidas no quadro de um processo de *mediação de conflitos*;¹
- a autoridade do *mediador* é-lhe directamente conferida pelas partes e limita-se ao controlo do processo de *mediação*, e não, como acontece nos tribunais, a decidir sobre as matérias substantivas em litígio (por vezes, o trabalho do *mediador* resume-se a fazer com que as partes reciprocamente se ouçam, o que pode ser suficiente para que um acordo seja possível).

No plano dos objectivos, estratégias e procedimentos que caracterizam a *mediação de conflitos* existe espaço para um razoável debate em torno de diferentes orientações. Modelos e técnicas de *mediação de conflitos* são accionados consoante os paradigmas que formam e informam o seu enquadramento jurídico e institucional, por um lado, e os paradigmas e sensibilidades que igualmente formam e informam os técnicos de mediação ou mediadores, por outro. A este propósito, alguns debates doutrinários merecem particular referência, designadamente:

1 Seguindo Vezzulla (2001), a *mediação de conflitos* centra a sua atenção no ser humano e nas relações por ele estabelecidas com os outros, tendo em conta a individualidade e as especificidades de cada um, e procura auxiliar as partes no entendimento das suas dificuldades e na resolução dos seus problemas, sem imposições ou modelos pré-estabelecidos.

- **a mediação deve ser facilitadora ou interventora?** No essencial, a discórdia centra-se sobre a possibilidade de o *mediador* apresentar propostas de acordo: de um lado, quanto menos se notasse a presença do *mediador* melhor seria; do outro, pressupõe-se uma atitude mais activa do *mediador*, que não deveria limitar-se a promover o diálogo entre as partes, mas deveria actuar também ao nível dos conteúdos em litígio. Neste contexto, faz sentido distinguir dois tipos polares de *mediação* (que naturalmente balizam posturas, procedimentos e estratégias de tipo intermédio): *mediação* activa e *mediação* passiva. No primeiro caso, o *mediador* tem uma intervenção activa, isto é, desenvolve um plano de actuação estratégico e tático congruente com uma intervenção que se permite fazer sugestões e mesmo propor soluções para o problema em discussão. No segundo caso, o *mediador* limita a sua intervenção à facilitação da comunicação, deixando as partes negociar com base na sua capacidade de desenvolver e construir soluções adequadas ao seu problema.
- **conhecimento do processo** (do conteúdo em litígio) e **preparação prévia** (anterior à primeira sessão de *mediação*): uma postura que valorize mais o comportamento do que o litígio, pode prescindir do prévio conhecimento e preparação do processo; num modelo mais interventivo as fases preparatórias adquirem relevância.
- **nível de profundidade da mediação:** a) mais superficial, ou seja, uma *mediação de conflitos* mais orientada para a conciliação de *posições*; e b) mais profunda, ou seja, uma *mediação de conflitos* mais orientada para a satisfação de *interesses*.² No fundo, trata-se de saber se o âmbito da *mediação de conflitos* se confina à obtenção de um acordo, ou se visa transformar atitudes (e comportamentos) funcionando como um processo de aprendizagem que se pode

2 A propósito da diferença entre *posições* e *interesses* das partes em conflito, e no sentido de ilustrar a diferença entre o conflito tal como ele se manifesta e o conflito latente, é útil recorrer à metáfora do *iceberg*: falar em *posições* remete para os termos do conflito tal qual os litigantes o verbalizam directa e inicialmente (a pequena parte visível do *iceberg*); falar em *interesses* remete para as emoções e motivações que subjazem a tais *posições* (a parte submersa do *iceberg*).

revelar eficaz como prevenção ou modo de solucionar futuros litígios em que as partes se vejam envolvidas.

- **aderência voluntária (ou não) das partes à *mediação*:** a obrigatoriedade de recorrer à *mediação* em certo tipo de conflitos (prática vigente em alguns países) associa-se provavelmente a uma lógica que privilegia o descongestionamento de processos pendentes em tribunal (a *mediação* constitui uma forma mais célere e menos burocrática do que o recurso aos tribunais); no entanto, há quem veja na adesão voluntária das partes uma condição necessária ao sucesso do processo de *mediação*, designadamente aqueles que defendem a *mediação* em profundidade e/ou que o papel do *mediador* deve ser sobretudo passivo/facilitador (cf. supra).

Vale a pena advertir que exposição que se segue enquadra-se melhor numa postura que privilegie a *mediação* em profundidade, mas acredita-se que a sua adequação a outras posturas paradigmáticas é verosímil (com eventuais adaptações em termos de grau e pertinência).

Vale também a pena começar por referir a razoável diversidade que a *mediação de conflitos* enfrenta, quer ao nível dos conteúdos (fala-se em diferentes campos de *mediação*: familiar, laboral, escolar, comercial, sociocultural, penal, etc.), quer ao nível da quantidade e natureza das partes envolvidas (um conflito entre duas pessoas singulares configura, aparentemente, a situação mais simples, mas porventura aquela em que carga emocional é maior e mais se manifesta; no entanto, um processo de *mediação* pode envolver múltiplos actores, singulares e colectivos com as suas múltiplas variantes, e, em certos casos, pode ser apenas uma pequena peça num tabuleiro de conflitos e interesses bem mais abrangente).

Em qualquer dos casos, subsiste um processo de *mediação* que implica, por parte do *mediador*, o desenvolvimento de um esforço no sentido de criar as condições favoráveis à negociação (ao fim e ao cabo, pode dizer-se que se trata de uma negociação assistida por um terceiro: o *mediador*). Tal esforço implica sobretudo dotar as partes em conflito das competências necessárias à existência de um diálogo, e facilitar um clima adequado à negociação e ao estabelecimento de um acordo.

Neste sentido, podem identificar-se diversos papéis cujo desempenho compete ao *mediador*:

- gestor do processo: convocar as partes, estabelecer e fazer cumprir as regras do processo, assim como dirigi-lo designadamente ao estruturar a agenda de *mediação* e promover o seu curso;
- legitimador do processo e do que nele se decida;
- facilitador da comunicação entre as partes;
- educador (particularmente quando as partes não têm qualquer experiência negocial).

Em síntese, o mediador deverá ser capaz de promover a circulação de informação, facilitar a comunicação entre as partes e promover uma exploração construtiva dos problemas com vista ao estabelecimento de um acordo. No que respeita ao estabelecimento de uma comunicação construtiva entre as partes (objectivo primeiro e condição necessária para o eventual estabelecimento de um acordo sustentável, isto é, com elevada probabilidade de vir a ser cumprido), o desempenho do *mediador* é dificilmente formalizável, na medida em que quer os problemas, quer os seus protagonistas e a sua interacção conhecem múltiplas especificidades que obstaculizam uma tipificação sintética e rigorosa. No entanto, é possível sublinhar as principais ferramentas disponíveis e accionáveis pelo *mediador*. No essencial, o *mediador* observa, escuta e questiona e, se necessário, enuncia assertivamente princípios.³

A propósito do processo de escuta, fala-se em escuta activa (o que significa ouvir e reformular, reenquadrar ou recentrar, resumir, etc.), designadamente a escuta activa global (no sentido de perceber o que se passa naquele específico contexto de interacção com aquelas pessoas) e a escuta activa focalizada (no outro): o *mediador* escuta a versão de cada uma das partes não apenas para conhecer o conteúdo do litígio, mas também e sobretudo para que as partes se sintam ouvidas, emprestando particular atenção às questões relativas à forma da comunicação, ou seja, aos aspectos que

3 Por exemplo, lembrando as regras de funcionamento das sessões de *mediação* ou sublinhando que certas formas de comunicar estão identificadas como meios eficazes de degradar as relações.

revelam da natureza da interacção entre as partes, designadamente as posturas que revelam obstáculos à fluência de uma comunicação positiva (críticas de comportamento, qualificações pessoais, juízos, etc.), e posturas que demonstrem ou indiquem abertura para um diálogo construtivo. A este propósito, o *mediador* observa também os comportamentos não verbais (expressões faciais como o olhar, o sorriso ou outras; sinais paralinguísticos como os silêncios, a entoação e intensidade da voz) e socorre-se de conhecimentos nas áreas da cinésia (gestos, posições e movimentos corporais em contexto de comunicação interpessoal) e da proxémia (análise da utilização social dos espaços).

Não é aqui lugar para expor em moldes sistemáticos a estrutura dos processos de *mediação de conflitos*, no entanto vale a pena alinhar algumas das suas fases no sentido de sublinhar o desempenho do *mediador*.

Na fase inicial do processo, o *mediador* orienta-se pelo objectivo de desparazitar a comunicação entre as partes - comunicação entre as partes que muito provavelmente não existe ou é francamente deficiente. Nesta primeira fase é importante que o escopo do *mediador* se focalize nos segmentos de interacção e não propriamente numa perspectiva global orientada por um modelo problema/solução. Ao focalizar-se nos detalhes da interacção verbal e não verbal, o *mediador* pode discernir com precisão os aspectos que se mantêm confusos para as partes (que alternativas existem, em que aspectos se sentem incompreendidas, ou o que ficou por compreender por uma ou ambas as partes relativamente à outra, etc.) e orientar o processo de *mediação* no sentido de clarificar todos esses aspectos. No sentido de discernir *posições e interesses* (objectivos e motivações), o questionamento das partes constitui uma ferramenta indispensável do *mediador*, designadamente quando se trata de conseguir que cada uma delas exprima os termos do conflito em moldes precisos: factos, obstáculos, consequências, temporalidades e emoções. É através de um cuidado e adequado questionamento das partes que o *mediador* promove a produção de informação pertinente para o caso, promove a reflexão das partes sobre as respectivas posições e interesses, e promove a abertura das partes à construção e selecção de soluções adequadas.

Uma vez que (e só se) as regras de comunicação sejam razoavelmente interiorizadas pelas partes, é útil fazer um ponto da situação relativamente aos interesses em presença (necessidades materiais e imateriais). Subsequentemente, sublinhando a

importância de perspectivar o futuro e de que aqueles aspectos podem evoluir, é possível explorar o problema e eventuais soluções, quer ao nível dos seus contornos materiais, como no plano das emoções e sentimentos, designadamente clarificando as suas consequências reais (incluindo as suas implicações afectivas).

Finalmente, o *mediador* certifica-se que as partes acreditam estar em condições de assegurar e cumprir o compromisso a que eventualmente chegaram. Caso existam condições para o estabelecimento de um acordo sustentável, o *mediador* valida o acordo alcançado sem negligenciar a consciência das partes relativamente a quem faz o quê, quando e como?

Numa certa tentativa de formalizar os processos de *mediação de conflitos*, Vasconcelos-Sousa (2006) propõe que se distingam três planos: a) o conteúdo - relativo às matérias a resolver (o quê e porquê?); b) o processo - relativo às acções, procedimentos, temporalidades e contextos em que se discute (onde, quando e como?); e c) as pessoas - relativo às partes que tendo um problema procuram uma solução (quem?).

Vale a pena sublinhar o papel do *mediador* tendo em atenção estes três planos. Segundo o autor, a regra é simples: abordar todas e cada acção e acontecimento negocial sob os três planos (Vasconcelos-Sousa, 2006, 198).

Como qualquer outra regra, sendo simples de enunciar é menos simples de cumprir. No essencial, aquela regra sublinha que o sucesso de um processo de *mediação de conflitos* implica obter sucesso ao nível do conteúdo (resolver o problema), obter sucesso no plano do processo (conduzido de forma *robusta*),⁴ e ainda obter sucesso junto das pessoas envolvidas, o que significa que as partes ficam satisfeitas com o resultado negocial (conteúdo) e com o processo, sentindo-se motivadas para cumprir o acordo estabelecido.

Assim, ao *mediador* cumpre controlar o processo, arbitrando as suas regras de funcionamento, promovendo e conduzindo a respectiva agenda (numa sequência de fases já sinteticamente enunciadas - cf. supra). O plano do conteúdo é da responsabilidade dos litigantes. A eles cumpre definir os termos do conflito assim como

4 O que significa que o processo pode ser repetido independentemente da especificidade do conflito (Vasconcelos-Sousa, 2006, 198).

encontrar e definir uma solução adequada para ambas as partes. No entanto, ao *mediador* compete promover as competências que permitam às partes uma comunicação adequada a tais objectivos. Neste sentido, o *mediador* constitui um agente de mudança:

- quer no que respeita ao conteúdo:
 - que deve transitar de um problema inicial, por vezes com contornos em boa parte pouco definidos ou mesmo por definir, para uma solução com contornos bem definidos e conscientizados pelas partes;
- quer no que respeita às pessoas:
 - a) pessoas que inicialmente se encontram num estado de insatisfação - apanágio de todo o impasse, em particular de um impasse que se manifesta de forma conflituosa com terceiros - que deve transitar para um estado de satisfação e mesmo de motivação; e ainda
 - b) pessoas que, muito provavelmente, constituem um grupo em que a comunicação não existe ou é deficiente (a não ser assim, não haveria lugar para o conflito), devendo transitar para um grupo em que comunicação flui e constrói soluções adequadas ao problema em litígio.

Em síntese, pode dizer-se que cabe ao *mediador* gerir um processo de mudança no seio de um grupo (os mediados) capacitando as partes no sentido da negociação, o que implica em primeiro lugar promover uma comunicação construtiva e subsequentemente promover a sua criatividade na gestação de soluções realistas.

4. *Mediação de conflitos e investigação-acção: semelhanças e diferenças*

Um dos objectivos deste ensaio consiste em comparar a *mediação de conflitos* com a *investigação-acção* no plano dos respectivos princípios e procedimentos.

Vale a pena começar por um objectivo comum: interferir na realidade.

Em sede de *mediação de conflitos*, pode dizer-se que a interferência se centra no plano do saber fazer (competências comunicacionais e negociais das partes) e, portanto, (ou por tão pouco), no plano do saber ser (atitudes e comportamentos). A bibliografia disponível sobre *investigação-acção* não especifica nenhum campo específico ou

particularmente privilegiado de intervenção. Sendo múltiplos os problemas susceptíveis de uma acção deste tipo, fala-se genericamente em processos de mudança sociocultural que envolvem diferentes actores sociais. Pode no entanto avançar-se que a questão da comunicação entre as partes (sejam elas quais forem) e das suas competências negociais (em sentido lato) certamente constituem ancoragem necessária a qualquer processo de mudança, particularmente quando se visa instituir mecanismos de auto-regulação da futura interacção entre as partes (cf. supra).

No plano da estrutura, já se viu (cf. ponto 1.2) que os processos de *investigação-acção* assentam em três pólos (que agora se comentam por atenção à *mediação de conflitos*):

- a) o grupo - lugar onde se operam as mudanças (envolvendo repercussões nas partes e na interacção entre as partes que o integram); considerando o quadro interactivo da *mediação de conflitos*, tem-se também aqui as partes, ou pessoas (singulares ou colectivas) envolvidas no conflito, como um dos requisitos básicos e centrais do processo de interferência, ou seja de alteração ou mudança dos respectivos comportamentos comunicacionais e negociais;
- b) auto-regulação - à semelhança do que se passa na *mediação de conflitos*, trata-se de um processo de transformação e aprendizagem por parte dos actores sociais envolvidos que é induzido pelo investigador; em ambos os casos o *agente de mudança* (o mediador ou o investigador) não é um árbitro, não detém sobre as partes qualquer poder formal, mas sim um facilitador da comunicação e da interacção entre partes que participam no processo de livre vontade;
- c) o agente de mudança (o investigador), a quem cumpre, para além de uma função de pesquisa científica (este assunto será retomado adiante), o papel de catalisador ou dinamizador do processo, facilitando a comunicação entre as partes e promovendo dinâmicas de auto-regulação; em função de uma auto-regulação que se vai instituindo, o papel *investigador* será mais particularmente activo no início do processo e tenderá a diminuir com o seu desenrolar (pela mesma razão, não será desarrazoado dizer que, em sede de *mediação de conflitos*, o papel do *mediador* enquanto facilitador (da comunicação e interacção entre as partes) é também mais activo no início do processo, tendendo

a diminuir à medida que as partes vão interiorizando competências de comunicação e negociação.

Acrescente-se ainda que, quer ao *mediador* como ao *investigador*, cumpre conduzir um processo cuja gestão implica o desempenho de diferentes papéis e o recurso a conhecimentos de diversas origens disciplinares.

Globalmente, pode dizer-se que em ambos os casos se trata de um processo colectivo e complexo (implicando interiorizar novas regras de acção e interacção entre as partes envolvidas). Justamente por serem processos complexos, a respectiva formalização é difícil. Em boa medida, pode dizer-se que cada processo de intervenção (em *mediação de conflitos* e em *investigação-acção*) constitui um caso singular e irreduzível. Uma das razões dessa singularidade advém do carácter pouco autonomizável face às situações em que é produzida a informação pertinente (e, por isso, nem sempre comparável com outros casos). Trata-se de informação dispersa e de diversas naturezas:

- uma natureza mais objectivável no que respeita ao conteúdo (qualquer que ele seja, e cujos contornos podem assumir múltiplas formas);
- uma natureza subjectiva no que respeita ao comportamento e à interacção das partes no decurso do processo.

Em síntese, quer enquanto quadro de interacção, quer por atenção ao agente de mudança, parece existir uma razoável similitude entre *mediação de conflitos* e *investigação-acção*. De facto, verifica-se a existência de um objectivo prioritário comum (interferir na realidade, otimizando a comunicação e introduzindo mecanismos de auto-regulação num determinado grupo); uma estrutura comum (o grupo, o agente de mudança e um processo que altera e inova as condições de relacionamento entre as partes); e ainda uma característica transversal aos dois tipos de processos: o carácter complexo e singular de cada uma das intervenções (que se repercute em problemas de formalização de tais práticas, na diversidade de papéis adstritos ao agente de mudança, e na diversidade de origens dos saberes convocados para o respectivo desempenho).

Finalmente, importa não negligenciar uma relevante diferença: falar em *investigação-acção* supõe a existência de objectivos de investigação, ou seja, implica uma postura epistemológica orientada para a produção de conhecimento científico. Ora, esse tipo específico de objectivo não constitui requisito ou condição necessária em sede de *mediação de conflitos*, embora seja igualmente verdade que nada impede a sua presença. De resto, a *mediação de conflitos* conhece já um conjunto significativo de autónoma produção teórica e metodológica, assinada por autores com experiência em *mediação*, o que atesta que muitos mediadores detêm preocupações epistemológicas e capacidade de produzir conhecimentos de acordo com os cânones do trabalho científico (veja-se, por exemplo: Boule/Nesic, 2001; Moore, 1998).

5. Conclusão

A diferença entre o sábio e o engenheiro deriva mais do seu lugar no processo produtivo do que deriva do seu objecto de estudo e de trabalho. Jean-Yves Caro

A *mediação de conflitos* não se tem assumido como área científica e sabe-se que falar em *mediação de conflitos* remete para um estatuto de saber técnico. No entanto, falar em *técnica* remete para falar num conjunto de procedimentos operatórios razoavelmente padronizados (e, por isso, susceptíveis de uma transmissão em abstracto, independentemente de uma situação específica) que se destinem a produzir determinados resultados. A expressão *método* é mais complexa, na medida em que supõe a ideia de ‘caminho para’, caminho que é alternativo a outros possíveis (neste sentido, adquire acuidade falar em estratégia, discutindo a sua adequação aos objectivos propostos) e frequentemente implica accionar, não uma mas, uma conjugação articulada de várias técnicas. De resto, a expressão metodologia tem um sentido claramente distinto da expressão tecnologia. Esta última refere-se a um conjunto de aplicações de âmbito técnico (nos termos anteriormente definidos). A primeira pode definir-se como

uma prática crítica de todos os procedimentos envolvidos num dado processo, o que significa uma reflexão relativa não apenas às questões técnicas, digamos, operatórias, mas também a todos os momentos de concepção e construção que estão implicados na selecção de um caminho que se destina a perseguir e cumprir um dado objectivo (parecem ser estes os contornos das reflexões teóricas e metodológicas que a área da *mediação de conflitos* tem produzido).

Entretanto, ao longo deste ensaio, foi possível sublinhar que:

- o fenómeno de interferência com a realidade observada em contexto de investigação científica constitui uma condição necessária à produção de conhecimentos;
- o explícito objectivo de interferir na realidade promovendo algum tipo de mudança encontra-se incorporado e legitimado em certas metodologias científicas;
- comparativamente com metodologias mais clássicas, é defensável que as metodologias enquadráveis na *investigação-acção* introduzem mais-valias no conhecimento produzido (compreensão/explicação da realidade observada), na medida em que incorporam uma observação e uma problematização reflexiva sobre práticas (comportamentos, representações e valores) em contexto de mudança;
- com uma excepção (o objectivo de produzir conhecimento), os principais princípios e procedimentos accionados em sede de *mediação de conflitos* são assimiláveis aos que caracterizam a *investigação-acção*;
- a *mediação de conflitos* tem vindo a produzir uma sistematização e um aprofundamento de conhecimentos relativos aos seus específicos objectivos, procedimentos, actores e contextos de interacção envolvidos.

Ora, a frase em epígrafe sugere que algumas diferenças associadas às taxinomias correntes podem ser equívocas, decorrendo por exemplo mais de um enquadramento institucional do que propriamente da substância dos processos em jogo.

O próprio enquadramento institucional das disciplinas científicas constitui um bom exemplo para introduzir o debate. Quando a formação de base de um qualquer leitor é, por exemplo, em economia, ao confrontar-se com um texto que desenvolve problemas na área da socioeconomia, ele não deixará de ficar surpreso ao saber que o autor é afinal um sociólogo (o exemplo é reversível e aplicável a qualquer outro par de ciências sociais). A verdade é que o problema das fronteiras disciplinares tem sido equacionado como discutível, sendo possível encontrar propostas que identificam nos diferentes paradigmas teórico-metodológicos (e já não nas diferentes disciplinas) o principal centro de unidade da produção de conhecimentos científicos. Mais consensual é a ideia de que as diferentes ciências sociais, embora possam produzir trabalhos com conteúdos muito semelhantes (sempre que duas ou mais disciplinas tratam problemas similares orientadas pelos mesmos paradigmas de análise), se diferenciam entre si justamente pelo respectivo enquadramento institucional, a que se associa uma tradição, um conjunto partilhado de autores fundadores e de referência, públicos específicos ou preferenciais, etc.

Mais genericamente, a verdade é que as utilizações da palavra, dos seus significados e conceitos subjacentes, se debatem com o problema das classificações sociais. Pierre Bourdieu sublinhou insistentemente os poderes sociais subjacentes a qualquer classificação. Contrariando as noções mais comuns, este autor diz-nos: os sistemas de classificação, fixando limites e fronteiras, são mais instrumentos de poder do que de conhecimento (Bourdieu, 1979). Sublinhando o jogo social existente em torno das classificações, este autor fala-nos em classificadores classificados pelas suas próprias classificações (*ibidem*). Os seguintes exemplos, retirados da sociologia da música serão elucidativos. Segundo Antoine Hennion (1981, 226): “Ao classificar géneros [musicais], os ouvintes classificam-se a si próprios. Isso mesmo é evidente no caso dos públicos especializados: um grupo de amantes de pop fará distinções muito finas no interior desse mesmo género, e agrupará as variedades francesas em duas ou três categorias homogêneas; inversamente, um jovem auditório popular e feminino dará conta de um vasto leque de contrastes entre os ídolos de variedades, relegando o conjunto da música *pop* para uma rubrica marginal destinada a especialistas, ao lado do jazz e da música clássica.” António Pinho Vargas refere-se a este problema sugerindo que os fãs dos *Rolling Stones* teriam maior aversão aos *Beatles* do que, por exemplo, ao Sinatra ou ao Karajan, de quem nem sequer falavam (2002, 334).

Num contexto diverso mas convergente com a praxeologia de Bourdieu, Michel Foucault sublinhou a estreita relação entre *saber* e *poder* e a forma como o discurso (as utilizações da palavra) constitui, em cada uma das suas utilizações, uma particular articulação daquelas duas instâncias (Foucault, 1977). No contexto das sociedades ocidentais, os jogos de poder e as estratégias sociais que lhes são correlatas, designadamente os processos de legitimação que qualquer prática social desenvolve, passam por estratégias discursivas que promovem uma legitimação ancorada no *saber* (designadamente nos *saberes* oriundos das ciências, justamente aqueles que maior legitimidade conhecem nestas mesmas sociedades).

Neste contexto, a questão pode equacionar-se assim: onde deseja a *mediação de conflitos* situar-se?

Independentemente do seu estatuto social, a verdade é que as práticas de *mediação* parecem constituir um laboratório privilegiado para a análise de comportamentos e interações de pessoas em situações de conflito. No sentido de constituir um *corpus* científico, parecem ser múltiplas as sedes disciplinares que informam a produção de bibliografia sobre *mediação de conflitos*, designadamente: as ciências de gestão, a psicologia e a sociologia; as ciências jurídicas; as ciências da comunicação; as já referidas cinésia e proxémia; etc. A questão fundamental pode equacionar-se assim: **o que é que se passa quando a *mediação* não funciona?** Dito de outro modo, há que identificar em moldes sistemáticos os obstáculos ao seu livre curso e desenvolver e testar um corpo de hipóteses que a optimizem. Trata-se, afinal, de construir um objecto teórico em torno das práticas (comportamentos, representações e valores) presentes num contexto de intervenção (um processo de interação e mudança) que visa dirimir um conflito e, supletivamente, desenvolver dispositivos e procedimentos metodológicos consistentes com os cânones da prática científica.

Se o sucesso deste empreendimento implica recorrer a diversas sedes disciplinares, isso significa:

- que a *mediação de conflitos* não é assimilável a uma qualquer subárea disciplinar, por exemplo, a psicologia do conflito ou a sociologia do conflito;
- que a *mediação de conflitos* é transversal a várias disciplinas instituídas. Não se trata de uma situação singular. Pelo contrário, é o que geralmente sucede quando uma área inicialmente instituída como técnica (compreendendo específicos

objectivos de intervenção na realidade) se vai autonomizando no plano da produção de saber e instituindo como sede dessa produção. Não se trata de uma mera apropriação de saberes oriundos de outras disciplinas, mas sim do seu desenvolvimento e aprofundamento em função dos seus específicos objecto e propósito (é o caso das ciências da educação, das ciências da comunicação, das ciências jurídicas e das ciências de gestão).

Neste contexto, poder-se-á dizer que se está em presença de ciências da mediação e não tanto de uma "medialogia" do conflito.

É claro que a desejabilidade (interesse: motivações e objectivos) de um estatuto de cientificidade para a prática da *mediação* é discutível. Face ao seu actual estado de implementação em Portugal, é porventura mais pertinente desenvolver estratégias que assegurem a sua sedimentação enquanto instância alternativa de resolução de conflitos.

Referências bibliográficas:

- BENAVENTE, Ana, et.al. (1986), *Do Outro Lado Da Escola*, Lisboa, IED.
- BOULE, Laurence, Miryana NESIC (2001), *Mediation. Principles.Process.Practice*, Ed. Butterworths.
- BOURDIEU, Pierre (1979), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit.
- CARO, Jean-Yves (1984), "Scientificité et rapports sociaux", in Soc. Du Travail, nº 1.
- COSTA, António Firmino da (1986), "A pesquisa de terreno em sociologia", in SILVA / PINTO (orgs), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- COSTA, António Firmino da, Fernando Luís MACHADO (1987), "Meios populares e escola primária", *Sociologia. Problemas e Práticas*, n. 2, Lisboa, Publicações Europa-América.
- ESTEVES, António Joaquim (1986), "A investigação-acção", in Augusto Santos SILVA e José Madureira PINTO (orgs), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- FERREIRA, Elsa Dulce (2002), "A mediação em acção na escola", in José VASCONCELOS-SOUSA (2002), *Mediação*, Quimera Editores.

- FOLGER, Josheh P. e Robert A. Baruch BUSH (1996), "La mediación transformadora y la intervención de terceros : los sellos distintivos de un profesional transformador", in *Mediation Quarterly*, 13 (4).
- FOUCAULT, Michel (1977), *A Historia da Sexualidade 1. A Vontade de Saber*, Lisboa, Edições António Ramos.
- GODET, Michel (1985), *Prospective et planification stratégique*, Paris, Ed. Economica.
- GOUVEIA, Mariana França (s/d), "Breve introdução aos meios de resolução alternativa de litígios. Negociação, Mediação e Julgados de Paz", policopiado.
- GREENWOOD, Ernest (1965), "Métodos de investigação empírica em sociologia", *Análise Social*, n. 11, Lisboa, GIS.
- GUERRA, Isabel Carvalho (2000), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O Planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia.
- HENNION, Antoine (1981), *Les Professionnels du Disque*, Paris, Editions A.M. Métailié.
- HESS, Rémi (1983), *Sociologia da intervenção*, Porto, Rés.
- JESUÍNO, Jorge Correia (1986), "O Método Experimental nas Ciências Sociais", in Augusto Santos SILVA e José Madureira PINTO (orgs), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- LEWIN, KURT (1951), *Field Theory in social sciences*, Harper.
- MOORE, Christopher W. (1998), *O Processo de mediação*, Porto Alegre, ARTMED.
- ORTSMAN, Oscar (1984), *Mudar o Trabalho. As Experiências, os Métodos e as Condições de Experimentação Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- THIOLLENT, Michel (1985), *Metodologia da Acção-Pesquisa*, S. Paulo, Cortez.
- SILVA, Augusto Santos, José Madureira PINTO (orgs) (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- VARGAS, António Pinho (2002), *Sobre Música. Ensaios, Textos e Entrevistas*, Porto, Edições Afrontamento.
- VASCONCELOS-SOUSA, José (2006), "Para maior eficácia como mediador: conhecer a negociação! A negociação assistida (mediação) e o modelo estratégico de Lucena", in *Resolução alternativa de litígios / NEWS-DGAE*, Lisboa, Ministério da Justiça
- VASCONCELOS-SOUSA, José (2002), *Mediação*, Quimera Editores.
- VEZZULLA, J.C. (2001), *Teoria e prática de mediação*, Santa Catarina, Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil.