

**MÓDULO  
DE FORMAÇÃO**



**Concertação e mediação  
de agentes**





O material para o para o módulo de formação 8 “Concertação e Mediação de Agentes” foi desenvolvido por Ursula Caser e Lia Vasconcelos para a Occam, Ltd. em 2012.

Úrsula Caser  
MEDIATEDOMAIN, Lda.  
Rua Nery Delgado 9-1º  
P-2775-253 Parede (Portugal)  
Telefone: 00351-214561100  
Email: caser@mail.telepac.pt  
Website: www.uc-mediation.eu

Lia Vasconcelos  
Universidade Nova de Lisboa  
DCEA-FCT  
Campus Caparica  
P-2829-516 Caparica (Portugal)  
Telefone: 00351-212948500, ext 10157  
Email: ltv@fct.unl.pt  
Website: www.fct.unl.pt

A coordenação geral do material desenvolvido para o módulo de formação 8 “Concertação e mediação de Agentes” foi elaborado por Lara Moura e Sofia Taborda em 2012.

Lara Moura/Sofia Taborda  
Occam, Ltd.  
Av. Defensores de Chaves, 15 - 7A  
1000-109 Lisboa (Portugal)  
Telefone: 00351-918815991/5559  
Email: lara.moura@occam.pt; sofia.taborda@occam.pt  
Website: www.occam.pt

*Pode ser feito o download deste material de formação no website do projecto.*

[www.transportlearning.net](http://www.transportlearning.net)

Imagens da capa:

FGM-AMOR, iStockphoto

*Aviso legal:*

*O conteúdo da presente publicação é da exclusiva responsabilidade dos autores. Não reflecte necessariamente a opinião da União Europeia. A EACI e a Comissão Europeia não são responsáveis por qualquer uso que possa ser dado à informação aqui contida.*

O projecto Transport Learning é co-financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Europa – Energia Inteligente.

## Sobre o Projecto TRANSPORT LEARNING

TRANSPORT LEARNING – Esta acção para a redução do consumo de energia nos transportes urbanos – teve início em Maio de 2001. É um projecto com 32 meses financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Europa - Energia Inteligente.

O TRANSPORT LEARNING tem por objectivo criar conhecimento e capacidade nas políticas e medidas de transporte sustentadas nos municípios e agências/ de gestão de energia nas regiões convergentes da Europa. Tem também como objectivo reforçar as actividades de mercado nos transportes sustentáveis integrando-os no portfólio das agências de gestão/ energética, apoiando, assim, as regiões que estão economicamente em recuperação.

O projecto pretende ser abrangente, gerando um impacto de larga escala e a longo prazo salvaguardando, assim, a formação contínua e a formação em meios de transporte sustentáveis. Para atingir este objectivo, o TRANSPORT LEARNING cria e desenvolve a sua formação fazendo visitas aos locais e explorando os seus desenvolvimentos para a obtenção de um impacto a longo prazo. Iremos aperceber-nos que:

- 64 acções de formação ministradas a cerca de 650 participantes visionando as necessidades dos formandos: Bulgária, Espanha, Grécia, Hungria, Itália, Polónia, Portugal e Roménia;
- Mini projectos (projectos de formação práticos) que resultaram num mínimo em 170 projectos realizados com sucesso;
- Visitas aos locais para que os decisores possam apoiar as acções dos formandos e o transporte sustentável nas regiões de convergência;
- Integração dos materiais de formação em cursos académicos e de formação para apoiar os formandos e assegurar um impacto a longo prazo nos alunos e nos profissionais desta área;
- Um *site* contendo informação, notícias, uma plataforma *e-Learning*, um Centro de Treino de recursos *online* e todos os resultados do projecto em 9 línguas europeias.

Com estas medidas o TRANSPORT LEARNING IRÁ contribuir de uma forma efectiva para a poupança de energia nos transportes ao criar o conhecimento que é exigido e a capacidade para trabalhar de forma efectiva no âmbito dos transportes sustentáveis.

## O consórcio do TRANSPORT LEARNING

<b>Coordenador:</b>	
Universidade Técnica de Dresden (DE)	
<b>Parceiros:</b>	
Ecoinstitute Alto Adige (IT)	Municipalidade de Cracóvia (PL)
Eco-union (ES)	ANEA (IT)
Universidade Napier em Edinburgo (RU)	OCCAM Ltd. (PT)
Energiaklub (HU)	ATU (RO)

Agência de Energia de Plovdiv (BG)	Universidade de Maribor (SI)
FGM – AMOR (AT)	Universidade de Piraeus, centro de Investigação (EL)
GEA 21 (ES)	Universidade de Žilina (SK)

# Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>8</b>
1.1. Contexto .....	8
1.2. Objectivos .....	9
<b>2. Concertação e Mediação de Agentes.....</b>	<b>10</b>
2.1. A Dinâmica da Concertação .....	10
2.1.1 Transmissão de Mensagens com Sucesso.....	11
2.1.2 Palavras, Realidades, Linguagens e Compreensão Mútua.....	12
2.1.3 O “Modelo dos Quatro Lados”– Um Enquadramento para uma Concertação Efectiva .....	15
2.2. Diálogo dos Stakeholders e construção do consenso .....	17
2.2.1 A Base da Simplificação e Mediação.....	17
2.2.2 Análise de Conflito – O Círculo de Conflito .....	18
2.2.3 Estratégias Básicas Para Resolver Disputas .....	20
2.2.4 As Fases do Processo de Mediação: Círculo de Fiutak .....	27
2.2.5 Concertação com os <i>Stakeholders</i> .....	33
2.2.6 Definição dos Grupos-alvo – Análise dos <i>Stakeholder</i> .....	35
2.2.7 Construção e implementação de um diálogo dos <i>Stakeholders</i> .....	35
<b>3. Implementação do Processo Participativo .....</b>	<b>37</b>
3.1. Enquadramento Geral para a Viabilidade do Projecto.....	38
3.1.1 Níveis de Interactividade nas Diferentes Fases do Processo .....	38
3.1.2 Verificação de Viabilidade .....	39
3.2. Moldura Geral para a Construção do Projecto .....	40
3.2.1 Critérios Gerais .....	41
3.2.2 O Processo de Construção: Elementos Metodológicos .....	42
3.2.3 Construção de Evento: Considerações de Metodologia Geral .....	43
<b>4. Desafios da Concertação Transversal .....</b>	<b>46</b>
4.1. DCT 1 – A Linguagem/O Dilema do Conhecimento .....	46
4.2. DTC 2 – Fortes Hierarquias e Desequilíbrio de Poder .....	47
4.3. DTC 3 – Mediação Externa <i>versus</i> Interna.....	48
4.4. DTC 4 – Grandes Quantidades de Dados Complexos .....	51
4.5. DTC 5 – Problemas Perversos.....	53



---

4.6. DTC6 – Suborno e Corrupção.....	55
<b>5. Considerações Finais .....</b>	<b>57</b>
<b>6. Bibliografia .....</b>	<b>58</b>

## Tabela de figuras

Figura 1: Transmissão de Mensagens (fonte: Vasconcelos & Caser (2011): PPA II).....	12
Figura 2: Mensagens Congruentes e Incongruentes (Fonte: Vasconcelos & Caser (2011): PPA II).....	12
Figura 3: Obstáculos à Comunicação.....	13
Figura 4: O Modelo dos Quatro Lados de Friedemann Schulz von Thun.....	15
Figura 5: O Círculo de Conflito (Fonte: Moore, 1996; edição: Vasconcelos & Caser (2011): PPA III).....	19
Figura 6: Mudança de Dinâmica e Estratégias de Negociação (de acordo com Moore, 1996) .....	22
Figura 7: Estilo de Gestão de Conflitos (Fonte: Thomas & Kilman (1974-2009)) .....	23
Figura 8: Ciclo de Fiutak para as Fases do Processo de Mediação (adaptado de Fiutak et al., 2009) .....	29
Figura 9: A Contextualização dos Conflitos na Área dos Sistemas de Transportes (adaptado de Christensen (1995) e Balducci (2001)) .....	37
 Tabela 1: Os cinco “Axiomas da Comunicação” (Fonte: Watzlavick, P. et al., 1967) .....	10
Tabela 2: Listagem de um Projecto – Verificação de Viabilidade Central (adaptado de outro material TL) .....	40
Tabela 3: Lista para a Construção do Projecto (adaptada de outro material TL) .....	42
Tabela 4: Comparação entre mediação externa e interna/Facilitação com vista às características essenciais do processo (adaptado de Moore (1996)) .....	50
Tabela 5: Estratégias para detector de problemas perversos (fonte: Roberts (2000)) .....	54

# 1. Introdução

## 1.1. Contexto

O planeamento da eco-eficiência em todas as áreas tem duas correntes principais. Por um lado existe a abordagem (de cima para baixo) que se focaliza na adaptação das responsabilidades e competências das instituições formais (municípios, governos, etc) para aprimorar a resposta destas instituições às necessidades da sociedade civil. A outra perspectiva defende uma abordagem mais informal (de baixo para cima) incluindo processos de decisão envolvendo instituições, empresas e por vezes até mesmo os utilizadores directos. Ambas as estratégias são importantes e complementares, e têm de convergir para permitir um planeamento efectivo e adequado (VASCONCELOS, et al. 2012a).

No âmbito dos nossos estados democráticos constitucionais, as decisões são tomadas pelo governo, central, regional ou local (os municípios a nível local). Num pequeno número de casos específicos, a decisão é tomada directamente pelos cidadãos (p.e. num referendo). As decisões dos cidadãos podem fazer a ponte entre a lacuna dos interesses ou necessidades da sociedade civil e da cada vez maior capacidade de decisão de entendimento das autoridades municipais, mas, mesmo assim, o princípio da maioria aplica-se igualmente às decisões dos cidadãos. Isto significa que uma decisão tomada tem de ser apoiada não só pela maioria prevalecente, mas também pela minoria que saiu derrotada. Não existe processo de construção de consenso intencionado ou implementado.

Se uma administração, p.e. um município, tenta resolver este problema por decisão cooperativa, centrando-se na inclusão de interesses e necessidades de todos os *stakeholders*, são implementados processos de decisão de grupo com o objectivo de procurar o consenso. A concertação centra-se na mudança desde os processos de cima para baixo (apresentação de planos tecnicamente desenvolvidos, explicação de estratégias administrativas) até às decisões de baixo para cima negociações orientadas de interesses e necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos (incluindo a administração). A concertação, negociação e a decisão irão a partir daí apoiar-se em procedimentos de colaboração voluntários, diálogo para encontrar soluções. Os cidadãos e as organizações irão assim participar na formulação de políticas e na implementação de políticas, a nível local. Neste sentido os *stakeholders* locais irão cada vez mais assumir um papel central nas decisões municipais, e há fortes vantagens em chamá-los para o processo.

Assim, a boa concertação é obviamente essencial para o sucesso e questões relacionados com os transportes não são excepção. Os especialistas em transporte precisam de encontrar novas abordagens de forma a encontrar novas metodologias que podem melhor integrar novas formas de funcionamento, enquanto procuram soluções para problemas complexos. O planeamento dos transportes não pode mais ser realizado por um qualquer agente, a qualquer nível organizacional, utilizando uma técnica isolada de abordagem; é



necessário compromisso pela simplificação e mediação utilizando a opinião de todos os agentes envolvidos.

Este manual centra-se em questões de comunicação dinâmicas e em típicas armadilhas no diálogo dos *stakeholders*. Os temas irão focar desafios como: “Como comunicar com eficácia? Como envolver e autorizar a sociedade civil? Como promover, assim os serviços públicos, as organizações e os cidadãos assumem a quota de responsabilidade no processo participativo?”

## 1.2. Objectivos

Este manual tem três objectivos principais:

1. Fornecer discernimento e conhecimento bem como experiência pessoal e uma reflexão conjunta em competências de concertação e técnicas. Como resultado os participantes...
  - a. ... entendem como funcionam as concertações.
  - b. ... reconhecem e controlam os seus pontos fortes e os seus desafios pessoais.
  - c. ...alargam a sua comunicação com competências e “ferramentas” pessoais e profissionais.
2. Apresentar e examinam os princípios e conceitos do envolvimento dos *stakeholders*, na simplificação, gestão de conflitos, mediação e a concepção e a condução do processo participativo. Consequentemente os participantes...
  - a. ... familiarizam-se com os princípios e conceitos da participação dos *stakeholders*.
  - b. ...compreendem o papel dos diferentes tipos de conhecimento; bem como os métodos de participação.
  - c. ... ganham competências na concepção do processo de cooperação dos *stakeholders*.
3. Permitem aos participantes avançar para a acção concreta. Assim, os participantes do projecto Transport Learning são incentivados a...
  - a. ...desenvolver e conceber um mini-projecto.
  - b. ...reflectir em conjunto sobre os desafios da comunicação que afectam os seus mini-projectos.
  - c. ...implementar os seus mini-projecto nas semanas/meses seguintes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> O desenvolvimento de mini-projecto é o objectivo principal do projecto Transport Learning, mas a concepção e implementação não foram incluídos neste manual.

## 2. Concertação e Mediação de Agentes

Qualquer simplificação de sucesso, mediação ou participação no processo depende largamente na concertação efectiva. Contudo, o papel da concertação nas relações é normalmente assumido como garantido, não planeado e como tal e ... negligenciado. Aqueles que trabalham no entre as duas faces entre governos nacionais, regionais e locais, serviços públicos, organizações, empresas, e sociedade civil necessitam de abordar a concertação como uma área digna de ser analisada e praticada. É crucial perceber a dinâmica da concertação para construir e implementar novos projectos, alterar os paradigmas e conduzir a um diálogo eficaz com os *stakeholders*. Este capítulo irá fornecer estas capacidades, respondendo directamente aos objectivos definidos para o Módulo 8 – 1 e 2 - Concertação e Mediação de Agentes. A concertação dinâmica é apresentada e exercida numa perspectiva de maior complexidade (Capítulo 2.1), seguido de critérios teóricos processuais no desenvolvimento de cooperação de planos e projectos. (Capítulo 2.2)

### 2.1. A Dinâmica da Concertação

Qualquer concertação é constituída por um emissor uma mensagem e de um receptor. E não há forma para NÃO haver concertação como afirma a Paul Watzlawick, desenvolvendo a sua teoria dos 5 Axiomas da concertação (WATZLAWICK et al., 1967).

1	Não se pode não comunicar
2	A comunicação tem um conteúdo e um aspecto de relacionamento ⇒ Conteúdo: O que é dito ⇒ Relacionamento: O que foi dito (Metacomunicação)
3	A natureza de uma relação depende em como as duas partes pontuam para a sequência da comunicação
4	Os seres humanos comunicam digital e analogicamente ⇒ Os códigos digitais são representados pelo nome (Estou zangada) ⇒ Os códigos analógicos estão representados pela similaridade (voz alta, rosto vermelho, etc.)
5	Toda a comunicação é simétrica ou complementar ⇒ Simétrical = relação igual ⇒ Complementar = relação desigual

**Tabela 1:** Os cinco “Axiomas da Comunicação” (Fonte: Watzlawick, P. et al., 1967)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Consulte também:: <http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Theory/watzlawick/>.

A teoria de Paul Watzlawick's foi baseada no trabalho de Gregory Bateson (RUESCH & BATESON, 1951; BATESON, 1972) e teve grande impacto na criação do modelo dos quatro lados de Friedemann Schulz von Thun (vide Capítulo 2.1.3)

### 2.1.1 Transmissão de Mensagens com Sucesso

De um modo geral, os participantes na concertação procuram dois interesses básicos:

- Conseguir um entendimento favorável, ou - no caso de planeamento e negociação – um resultado adequado e;
- Promover as suas próprias relações desejadas ou vantagens futuras com o parceiro de negociação.

Devido à procura simultânea dos dois interesses ao mesmo tempo, a concertação pode tornar-se complicada o que pode conduzir a más interpretações.

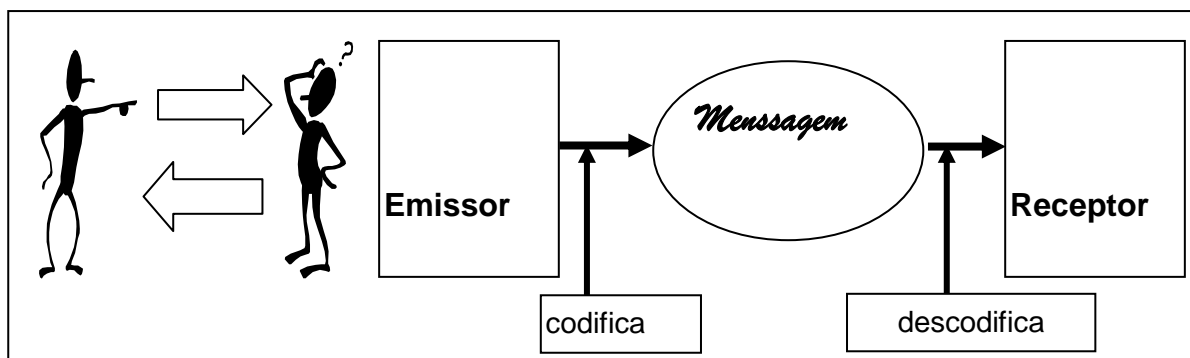
A concertação é complexa e depende sempre da mensagem transmitida entre um emissor e um receptor. Transmitir uma mensagem implica que o conteúdo e o contexto sejam enviados (e sejam recebidos).

O emissor emite a mensagem (informação, ideia ou emoção) e codifica a mensagem de acordo com o seu contexto pessoal, compreensão e valores. Por este meio o emissor transforma as suas intenções e pensamentos em palavras (conteúdo) ou sinais não verbais (contexto).

O receptor recebe a mensagem e traduz a mensagem codificada num conceito ou informação (palavras e símbolos) que pode entender.

A mensagem é composta pelo conteúdo (as palavras faladas e escritas ligadas em frases que possuem sentido gramatical e semântico) e contexto (a forma como a mensagem é entregue, os elementos não verbais do discurso como o tom de voz, o olhar do emissor a linguagem corporal, os gestos feitos com as mãos e o estado das emoções (raiva, medo, incerteza, confiança, etc.) que podem ser detectados. A mensagem é codificada pelo orador e decodificada pelo receptor. Os códigos do emissor e receptor podem ser muito diferentes; as diferenças em codificar e decodificar os “códigos” causam más interpretações e conflitos.

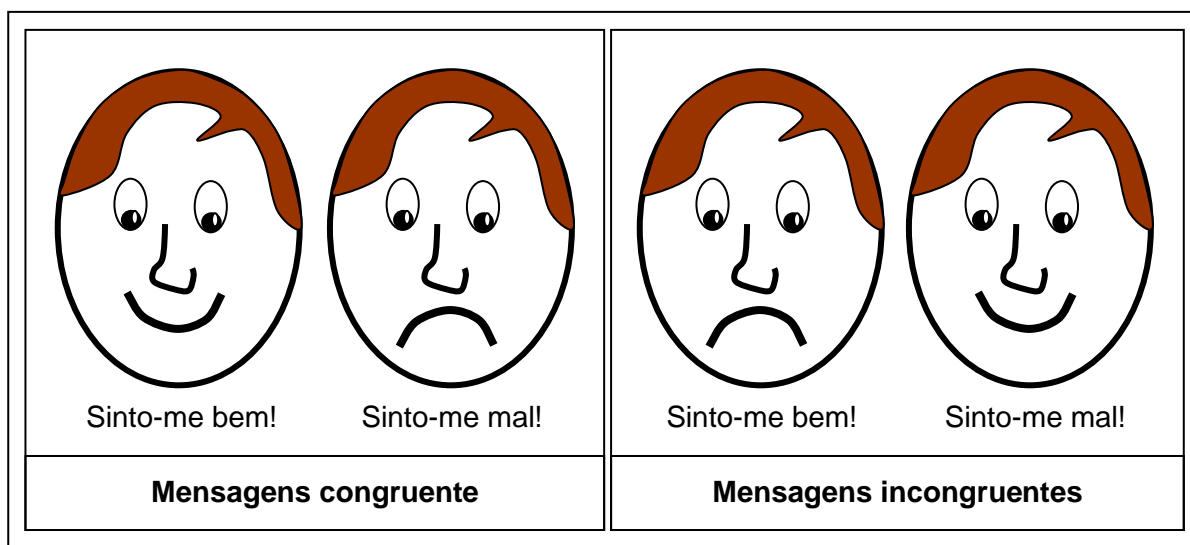
Comunicação Efectiva acontece se o receptor perceber a informação exacta ou a ideia que o emissor pretendeu transmitir.



**Figura 1:** Transmissão de mensagens (fonte: Vasconcelos & Caser (2011): PPA II)

### Os principais desafios da concertação:

1. Os códigos do emissor e receptor são diferentes (resultado: o emissor “diz” alguma coisa e o receptor “ouve” alguma coisa diferente ⇒ má interpretação);
2. “Linguagem” não verbal (mímica, gestos, etc.) e “linguagem” verbal são diferentes (resultado: o receptor não sabe qual a mensagem (a não verbal ou a verbal) à qual ele deve reagir ⇒ insegurança e má interpretação).



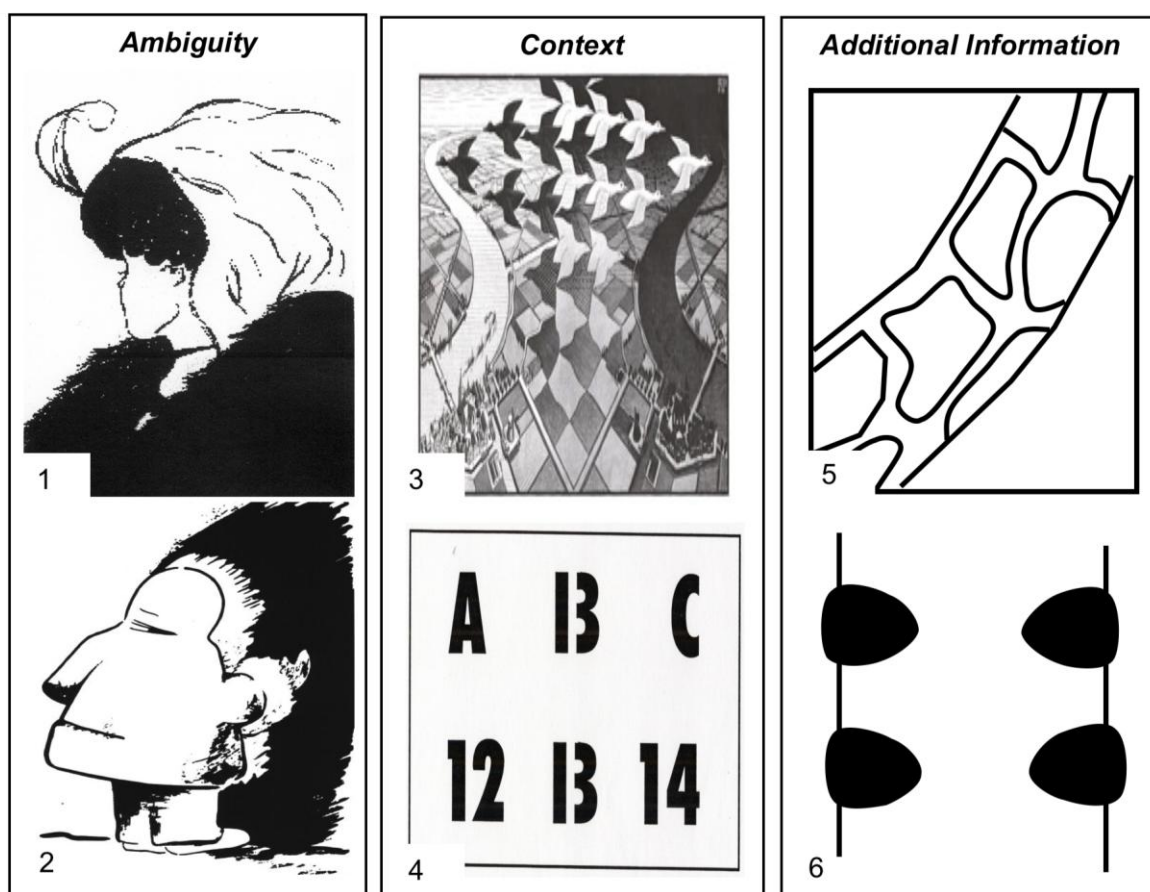
**Figura 2:** Mensagens congruentes e Incongruentes (fonte: Vasconcelos & Caser (2011): PPA II)

## 2.1.2 Palavras, Realidades, Linguagens e Compreensão Mútua

Ao comunicar os indivíduos falam “linguagens” diferentes originadas pelo seu próprio contexto pessoal das suas vivências (p.e. pense como os juristas, planeadores de mobilidade ou cidadãos iriam descrever o desenvolvimento do tráfego nas suas cidades nos últimos 10 anos). Por isso criar uma linguagem comum e promover a formação mútua das

realidades entendidas é fundamental para gerar entendimento entre os *stakeholders*. Trabalhar com dados e informação é crucial para autorizar todos os *stakeholders* na participação dos processos de consenso na resolução da construção/conflito para assumirem colectivamente a sua quota de responsabilidade para que as soluções sejam desenvolvidas.

As más interpretações podem ocorrer pelas diferentes interpretações das informações e dos dados por exemplo ambiguidade (mais do que uma interpretação é possível<sup>3</sup> e todas as interpretações possíveis não são intuitivas para toda as pessoas). O contexto ou a informação adicional podem ajudar a promover a aceitação no que diz respeito às diferentes “realidades” e criar um entendimento mútuo. Em geral:



source of images:  
1-3, <http://www.eyetricks.com/illusions.htm>  
4-6, author own drawings

**Figura 3:** Obstáculos à concertação

- Ambiguidade

<sup>3</sup> Atenção: não deve ser confundida com incerteza (a incerteza não permite a interpretação a um nível desejado de especificação).

Ao serem confrontados com informação ambígua, os *stakeholders* “olham” para a mesma informação (dados, planos, mapas) mas “vêem” quadros diferentes. Um dos exemplos introduzidos acima é muito conhecido (quadro 1 da **Fehler! Unbekanntes Schalterargument.**, a senhora de idade / a jovem senhora), mas nem todos são capazes de detectar num primeiro olhar. Os participantes nos diálogos com os *stakeholders* possuem interpretações e o desafio é fazê-los entender que mais do que uma interpretação é possível de forma a torna-los curiosos para explorarem diferentes possibilidades de interpretação. O que pode ser visto no quadro 2 da figura 3<sup>4</sup>.

- Contexto

O conhecimento pessoal e profissional dos *stakeholders* cria um sistema de referência para avaliar e julgar toda a informação apresentada. Dependendo de que ponto vê primeiro, no quadro 4, a figura do meio será entendida como uma letra (A-B-C) ou um número (I2-I3-I4). Outros efeitos comparáveis são criados por exemplo pelo entendimento do conceito de “amigo”. Baseado num entendimento íntimo, a pessoa pode ter 3-5 amigos enquanto no “conceito facebook” conduz a alguns 200-300 amigos (ou até mesmo mais). Claro que a diferente interpretação é legítima, mas os contextos têm de ser explicados mutuamente para criar uma compreensão conjunta de um problema.

- Informação Adicional

O desafio ligado a dados adicionais e informação advém do facto, que (confrontado com informação fragmentada) os *stakeholders* constroem um quadro que pode não corresponder à “realidade” (se existisse uma realidade absoluta para todas as pessoas envolvidas, grupos ou organizações). Este quadro pode mudar significativamente quando a informação for maior. Consulte o quadro 5 antes de prosseguir com a leitura. O quadro 5 mostra o conhecido fenómeno da girafa (pescoço) passando uma janela. Agora olha para o quadro 6; o que vê? Talvez tenha detectado dois pares de óculos de sol colocados na vertical ou dois *tops* de biquínis pretos? Pode até mesmo perceber que o quadro mostra um urso coala subindo a uma árvore? Não existe uma resposta absolutamente certa mas informação adicional fomenta um entendimento mútuo entre os participantes de todas as possíveis interpretações.

Ambiguidade de dados e informação, diferentes contextos de participação dos *stakeholders* e informação escassa permite aos *stakeholders* desenvolver diferentes interpretações. Mesmo depois de haver mais e melhor informação disponível (p.e. interpretação de ambiguidade e contextos, e dados adicionais) os novos dados são assimilados lentamente na imagem anterior. A interpretação inicial tende a ser mantida pois parece haver uma forte resistência à (rápida) mudança cognitiva. Obviamente que uma hipótese de construção inicial poderá apenas ser alterada por uma considerável quantidade de explicação e informação, pois uma primeira impressão tende a permanecer.

O desafio no processo de cooperação não é o de promover a aquisição de novos entendimentos ou novas ideias, mas o de ajudar os participantes a alterarem os seus já

---

<sup>4</sup> A face de um índio versus um olhar de esquimó para uma caverna (só as costas do esquimó podem ser vistas)

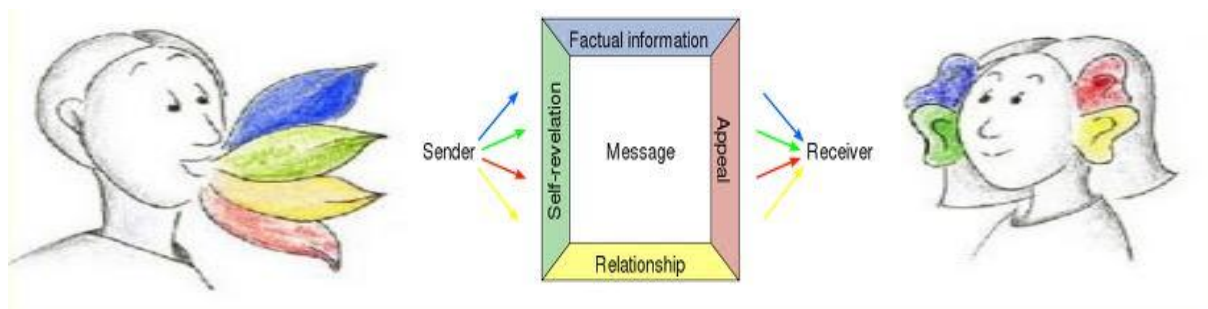


enraizados julgamentos. Neste sentido, um levantamento sólido de informações entendidas e factuais, a sua equilibrada provisão para todos os *stakeholders*, bem como pela exploração de interpretações, ajuda a dar poder aos *stakeholders* para um debate mais esclarecido e para a decisão.

Como o transporte e o planeamento da mobilidade regra geral lidam com situações ambíguas, os diferentes contextos e um elevado volume de informação e de dados, os processos de comunicação devem adoptar uma estratégia de suspender a solução encontrada pelo maior tempo possível para gerar a mútua formação e entendimento de todos os *stakeholder* envolvidos.

### 2.1.3 O “Modelo dos Quatro Lados”– Um Enquadramento para uma Concertação Efectiva

Muitos aspectos da comunicação humana podem conduzir a equívocos simplesmente porque não há uma só forma de interpretar uma comunicação. O “Modelo dos Quatro Lados”<sup>5</sup>, que será apresentado nesta secção<sup>6</sup>, foi desenvolvido por Friedemann Schulz von Thun (SCHULZ v. THUN, 2010). Este é um modelo teórico abrangente, que ajuda a entender a dinâmica da comunicação inter-pessoal. O modelo define quatro aspectos de uma afirmação retratados como um quadrado. Cada lado do quadrado é um aspecto da mensagem, o modelo atribui quatro “bocas” ao emissor e quatro “ouvidos” ao receptor. A eficácia de qualquer comunicação depende por isso do duplo quádruplo da interacção entre emissor e receptor.



**Figura 4:** O Modelo dos Quatro Lados de Friedemann Schulz von Thun<sup>7</sup>

Qualquer afirmação ou mensagem contém quatro sub-mensagens transmitidas simultaneamente (conscientemente intencionais ou não), nomeadamente:

- A Informação factual (azul)

<sup>5</sup> Este modelo foi desenvolvido por Friedemann Schultz von Thun, Professor Emeritus de Psicologia na Universidade de Hamburgo (Alemanha). Para edições em italiano, polaco, húngaro e português consulte [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=173&clang=0](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=173&clang=0).

<sup>6</sup> Própria tradução de: [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71).

<sup>7</sup> Figura adaptada do: [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71).

A comunicação factual (“boca”) anunciam dados ou factos que o emissor quer falar sobre.

O “ouvido” do receptor verifica se o assunto é verdadeiro, ou falso, importante ou não, e suficientemente completo para ser satisfatório.

- A declaração auto-reveladora (verde)

A “boca” auto-reveladora do emissor revela verbalmente ou não, num sentido geral da expressão (p.e. aspecto físico, linguagem falada, etc.) informação sobre o próprio emissor. Esta revelação pode ou não ser feita de forma consciente.

O “ouvido” auto-revelador do receptor entende a informação escondida do emissor.

- O indicador de relacionamento (amarelo)

O relacionamento do emissor “boca” expressa o que ele pensa sobre o receptor (tu) e de como ele ou ela sentem e avaliam a relação com o receptor (nós). Os indicadores de relacionamento podem ser verbais (tipo de formulação, palavras simples) ou não-verbal (linguagem corporal, entoação, etc).

O “ouvido” de relacionamento do receptor pode ser conduzido por interpretações pessoais próprias e focar-se assim em detalhes específicos das próprias interpretações pessoais. O que conduz a um sentimento entre a aceitação e a rejeição. Para uma comunicação efectiva um sentimento de aceitação e apreço é essencial.

- O apelo (vermelho)

O apelo “boca” tem por finalidade influenciar o receptor a fazer ou pensar alguma coisa ou deixar alguma coisa por fazer ou por pensar. O âmbito é entre conselho (aberto) e a manipulação (escondida).

O apelo do receptor “ouvido” conduz a uma reflexão consciente ou inconsciente do que o que fazer ou o que pensar agora e a possibilidade de acção ou inacção<sup>8</sup>.

Como já vimos, o emissor “fala” com quatro bocas. Do lado do receptor este modelo por sua vez requer, quatro ouvidos que escutam. Infelizmente, a mensagem muitas vezes não chega ao ouvido “certo” (certo significando neste contexto: o ouvido que foi destinado pelo emissor no sentido de comunicação efectiva como já foi descrito acima). Como alternativa, surge a

<sup>8</sup> Exemplo adaptado do: [http://en.wikipedia.org/wiki/Four-sides\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Four-sides_model)

*“Um homem (o primeiro emissor da notícia) e uma mulher (primeira receptora da mensagem) estão juntos a comer uma refeição caseira. O homem diz: “Há qualquer coisa verde na sopa.”*

*Emissor: informação factual: Há qualquer coisa verde na sopa*

*Uma declaração auto-reveladora: Não sei o que é.*

*Indicador de relacionamento: Deves saber o que .*

*Apelo: Diz-me o que é!*

*Receptor: informação factual: Há qualquer coisa verde na sopa*

*Indicador auto-revelador: Não gosto!*

*Indicador de relacionamento: És uma má cozinheira!*

*apelo: Da próxima vez não ponhas mais nada verde na minha sopa*

*A mulher responde bastante aborrecida: “Não gostas do sabor? OK! Amanhã cozinhas tu!”*



má-interpretação (consulte o exemplo na nota de rodapé, onde uma informação dita de facto foi “ouvida” com o ouvido da “relação”.

Como as pessoas mostram padrões de comportamento para reagir na dinâmica da concertação, SCHULTZ v. THUN (2010) define quatro tipos de ouvintes:

- Ouvintes factuais focam sobretudo em factos e retêm a mensagem verbal. Os outros níveis não estão disponíveis na sua percepção.
- Ouvintes empáticos ouvem sobretudo as palavras e sinais de auto-revelação e reagem à (entendimento) emoção ou estado físico do emissor.
- Ouvintes sensíveis respondem fortemente ao nível da relação. Sentem-se rapidamente atacados, tornam-se defensivos e reagem espontaneamente quando se sentem ofendidos.
- Ouvintes orientados para os factos reagem em primeiro lugar ao apelo. Querem logo ajudar, e agem de forma directa.

Obviamente é importante considerar estas diferenças em qualquer conversa: o emissor tem que formular a mensagem ao nível que o receptor melhor a compreende. Por isso, antes de “iniciar a transmissão da mensagem” o emissor deve aferir, com a maior atenção e cuidado possível o método presumível do receptor de descodificação da mensagem. No entanto, o emissor é sempre bem aconselhado a enfatizar claramente o principal aspecto do assunto a que se refere. Se o emissor não estiver familiarizado com as características do seu parceiro de diálogo deve evitar ironia, frases dúbias ou alusões. Por outro lado, o receptor – se tiver dúvidas ou se sentir pouco à vontade com a mensagem que recebeu – deve comunicar a sua própria percepção e interpretação para assim evitar equívocos.

## 2.2. Diálogo dos Stakeholders e construção do consenso

Num ambiente em mudança, com tensão aumentada nos sistemas de mobilidade e transporte, a participação pública e a gestão de conflitos estão a tornar-se cada vez mais importantes. Além disso – vemos a crise actual - a participação pública activa, a cooperação planeada e a gestão de conflito de consenso orientada são conceitos cada vez mais atractivos e que estão cada vez mais a aumentar. Neste capítulo iremos fornecer uma visão geral na base da simplificação da mediação e explicar como começar o planeamento e as intervenções de cooperação de construção (Capítulo 3). Iremos detectar os seis desafios da concertação que são universais a todos os participantes dos processos de gestão de conflitos no capítulo 4.

### 2.2.1 A Base da Simplificação e Mediação

A comunicação efectiva de planos e projectos aos *stakeholders* é sempre um desafio. Pode haver ambientes para a concertação directa dos planeadores, projectistas ou políticos até aos *satakeholders* da sociedade civil ou comunicação assistida entre todas as partes

envolvidas para simplificar (não conflituosa) ou mediadora (direccionada para a gestão de conflitos). As concertações assistidas permitem uma separação entre *stakeholders* (pessoas) e o conteúdo a ser debatido (problema)<sup>9</sup> num processo de negociação estruturado.

Crucial a todas as intervenções simplificadoras/mediadoras é uma análise prévia de conflito e o conhecimento relativo sobre as estratégias de resolução da disputa bem como o discernimento para os passos e as fases para o processo de construção do consenso. Na secção seguinte iremos dar uma visão concisa e três ferramentas conceptuais: o Círculo de Conflito para a análise de conflito (MOORE 1996), uma sistematização de estratégias básicas para a resolução de disputas, com base no trabalho de THOMAS & KILMAN (1974-2009) e do Círculo de Fiutak para as fases de mediação do processo (FIUTAK et al., 2009).

## 2.2.2 Análise de Conflito – O Círculo de Conflito

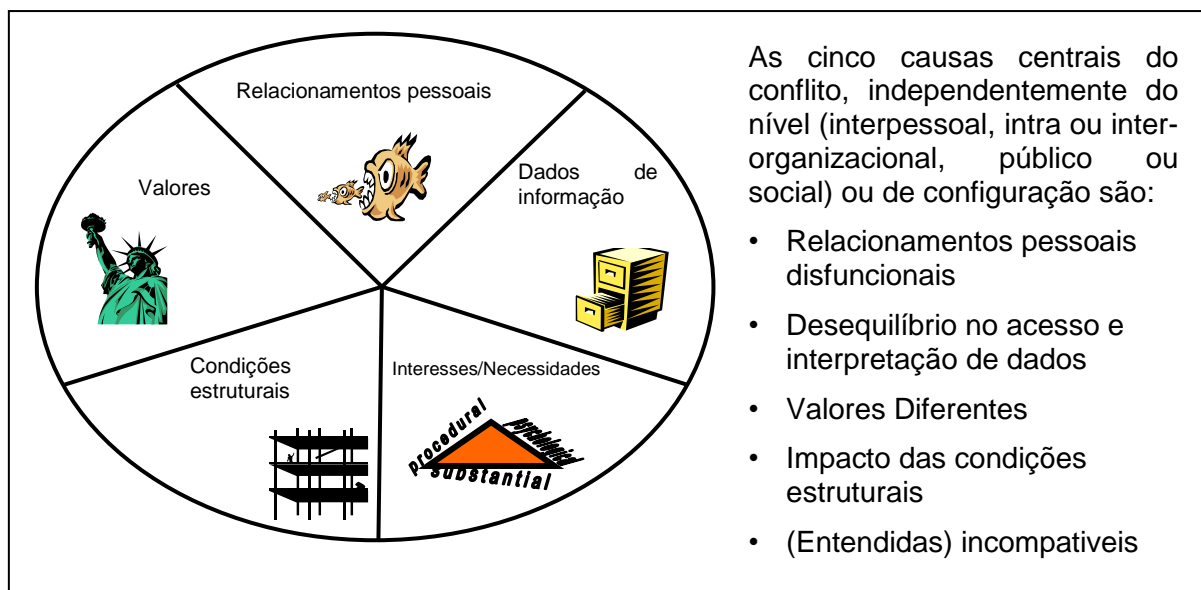
O primeiro passo para um diálogo de sucesso dos *stakeholder* é a análise da situação inicial quanto ao seu potencial conflito. Existe uma história comum dos participantes? Existe um conflito latente ou aberto? Até onde escalou o conflito?

Para lidar com conflitos, é bom estar a par da diversidade e complexidade das origens potenciais origens da situação do adversário. O conhecimento dos diferentes tipos de causas de conflito podem simplificar a estrutura da construção e planeamento das intervenções e de como lidar com os conflitos.

Seguidamente iremos apresentar uma ferramenta simples mas muito eficiente para a avaliação de conflitos, baseado em MOORE (2003). Este modelo tenta categorizar os condutores da situação de conflito que qualquer pessoa se depara que intervêm em ambientes de vários *stakeholders*, e ajuda a compreender os factores que estão a gerar ou a impulsionar o conflito.

---

<sup>9</sup> Refere-se ao „Método com princípios de Negociação”, desenvolvido pelo Projecto Negocial de Harvard <http://www.pon.harvard.edu/hnp>; Outras leituras aconselhadas: FISHER, R et al. (2011): Getting to Yes (traduzido em mais de trinta línguas) e/ou SUSSKIND, L. et al. (1999): The Consensus Building Handbook.



**Figura 5:** O Círculo de Conflito (fonte: Moore, 1996; edição: Vasconcelos & Caser (2011): PPA III)

De acordo com MOORE (2003) as cinco causas centrais de conflito, independentemente de definições ou tipo (interpessoal, intra-o-inter-organizacional, público ou social) são as seguintes:

- **Os conflitos de relacionamento** ocorrem na esfera interpessoal mesmo quando condições objectivas para um conflito, como recursos limitados ou objectivos mutuamente exclusivos não estão presentes. Eles surgem normalmente como consequência de comunicação enganosa (dissimulação, meias-verdades, exagero, equivoco, má orientação, pretensão ou ironia) ou na presença de fortes emoções negativas; maus entendimentos, estereótipos ou comportamentos negativos repetitivos. Os problemas de relacionamento de um modo geral surgem do facto de que um grupo ou um indivíduo se sentir ignorado, humilhado ou ferido e normalmente estimula discussões que conduzem a uma escalada de conflito espiral destrutivo<sup>10</sup>.
- **Conflitos de dados** ocorrem quando as pessoas não têm a informação necessária para tomarem decisões acertadas, estão mal informadas, discordam sobre quais são os dados importantes, interpretam a informação de forma diferente, ou rivalizam nos seus procedimentos de avaliação.<sup>11</sup> Dados e informação são os principais impulsionadores de conflito. Os conflitos de dados podem ser genuínos porque a informação e/ou procedimentos utilizados pelas pessoas para reunir dados não são compatíveis.
- **Conflitos de Valores** são causados por sistemas de opiniões entendidos ou mesmo incompatíveis. Com a escolha e a interiorização dos valores, as pessoas dão sentido às suas vidas e explicam o que é – para elas – bom ou mau, certo ou errado, justo ou

<sup>10</sup> Aconselhamos outras leituras no que respeita à escalada de conflito: GLASL (1999); um bo resumo do modelo de escalada pode ser aqui encontrado: <http://www.perspectus.se/tjordan/Escalationmodel.html>.

<sup>11</sup> <http://www.rantcollective.net/article.php?id=15>.

injusto. Valores diferentes podem gerar conflito mas não conduzem necessariamente ao conflito. As pessoas podem viver em conjunto de uma forma tolerante por muito tempo com valores muito diferentes. Os conflitos surgem quando as pessoas tentam forçar o seu próprio sistema de valores aos outros ou defendem sistemas de valores para outros ou defenderem sistemas de valores que categoricamente excluem diferentes convicções (p.e. valores religiosos ou políticos).

- **Conflitos Estruturais** são causados por forças que são externas aos *stakeholders* e não podem ser alteradas pelos *stakeholders* atingidos. (GALTUNG, 1996). Fontes restritas (física, financeira, pessoalmente), autoridade, hierarquia ou estruturas organizacionais, condições geográficas (distância ou proximidade), restrições de tempo (muito pouco /ou demasiado) são factores estruturais que – em certas circunstâncias – podem impulsionar a escalada de conflito.
- **Conflitos de Interesse** são baseados na rivalidade de necessidades entendidas ou incompatíveis. Os conflitos de interesse surgem quando os *stakeholders* defendem afincadamente as suas posições<sup>12</sup> e estão convencidos que o único resultado possível para a sua disputa é “ganhar ou perder”. O opositor tem de perder, claro. Na pauta dos interesses de conflito poderemos encontrar questões substantivas, como recursos limitados, desacordo processual (como decidir) ou razões psicológicas (confiança, equidade, respeito, etc).

### 2.2.3 Estratégias Básicas Para Resolver Disputas

As estratégias para a resolução de conflitos situam-se no âmbito da negociação posicional à negociação baseada no interesse (vide figura 6).

Posição Negocial significa uma estratégia de negociação que defende uma ideia do que o *stakeholder* pretende (a posição). Utilizando esta estratégia o negociador luta pelo seu ponto de vista.

Exemplo: Uma disputa sobre o preço de um artigo. O potencial comprador tem um conceito de um preço máximo de que está preparado para pagar, enquanto o potencial vendedor quer conseguir um valor mínimo. Cada negociador começa com uma posição extrema (neste caso um montante de dinheiro) e depois fazem concessões alternadas. Por fim, chegam a acordo.

Posição baseada no interesse segue uma filosofia de que os negociadores não devem ficar “fechados” em assuntos específicos e nas suas posições de negociação. Os processos baseados no interesse começam por definir o problema da perspectiva de cada *stakeholder* e prossegue com formação mútua em como cada *stakeholder* encara o problema, e quais são os interesses e necessidades que estão na base das posições que cada um dos lados defende.

Exemplo<sup>12</sup>: “Da posição ao interesse e necessidade:

*Não quero remadores no meu riacho de trutas preferido!*

*Porque razão não quer remadores?*

*Porque estragam a minha o que estou a viver!*

*Porquê que estragam o que esta a viver?*

*Porque gritam e berram na água!*

*Porquê que isso estraga o que está a viver?*

*Porque prefiro o silêncio enquanto estou a pescar!*

*Se eles fizessem menos barulho importar-se-ia com a sua presença?*

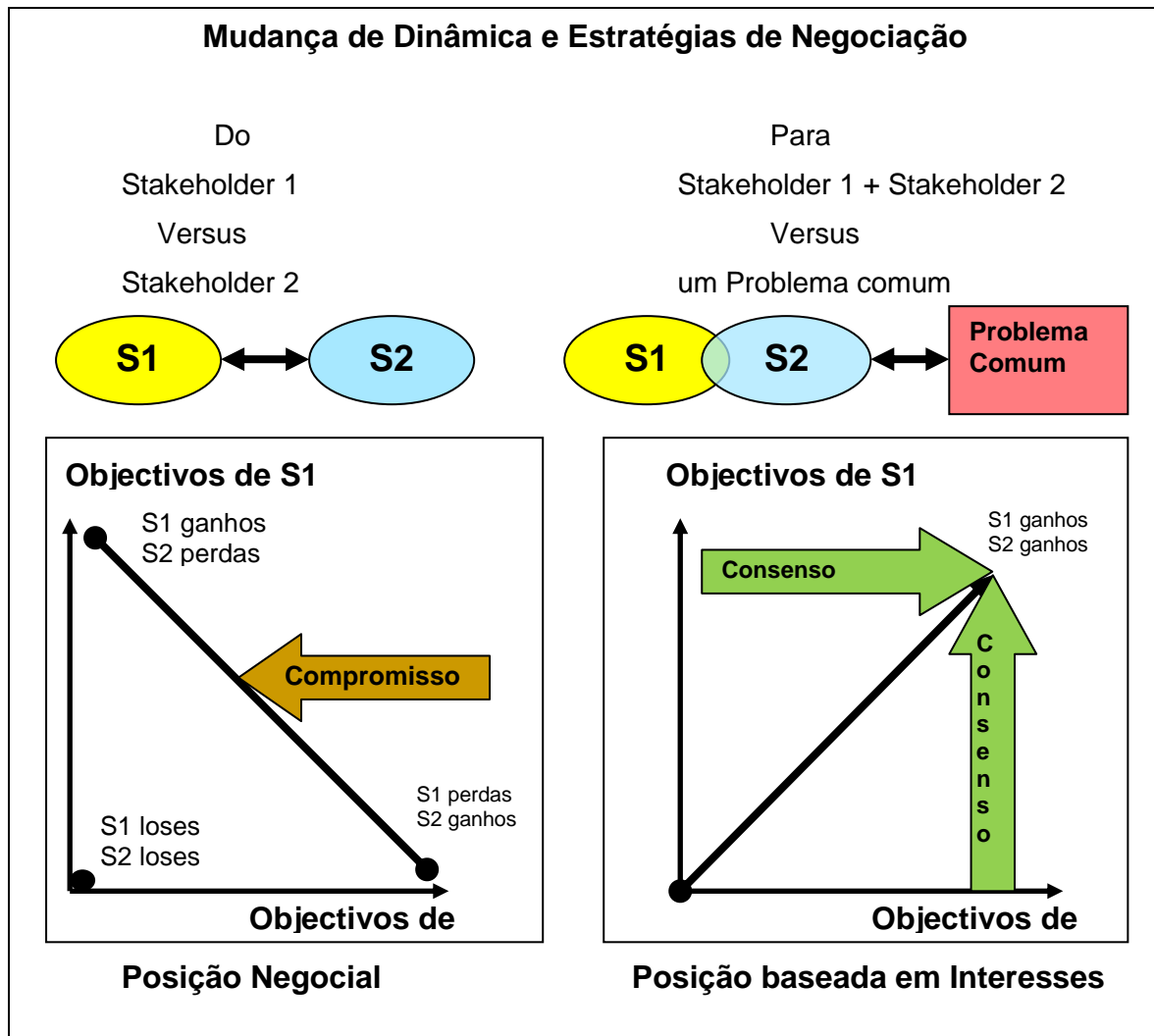
*Penso que não.”*

A vantagem das negociações com base no interesse é que é muito mais provável que os *stakeholders* sejam capazes de encontrar soluções satisfatórias mútuas quando os seus interesses são encontrados do que são quando uma "posição" vence a outra.<sup>13</sup>

Nos casos onde a negociação é assistida por uma terceira parte, o mediador irá promover, por um lado, uma modificação na dinâmica da negociação (do *stakeholder* “contra” *stakeholder* para os dois *stakeholders* trabalhando na resolução de um processo de conflito conjunto de forma a resolver um problema comum) e uma mudança de estratégias para a resolução de conflitos de uma negociação posicional à negociação com base no interesse (consulte a figura 6).

<sup>12</sup> Exemplo retirado de: <http://www.americanwhitewater.org/content/Wiki/stewardship: negotiations>.

<sup>13</sup> <http://www.adr.af.mil/factsheets/factsheet.asp?id=7363>.



**Figura 6:** Alteração da Dinâmica e Estratégias de Negociação (de acordo com Moore, 1996)

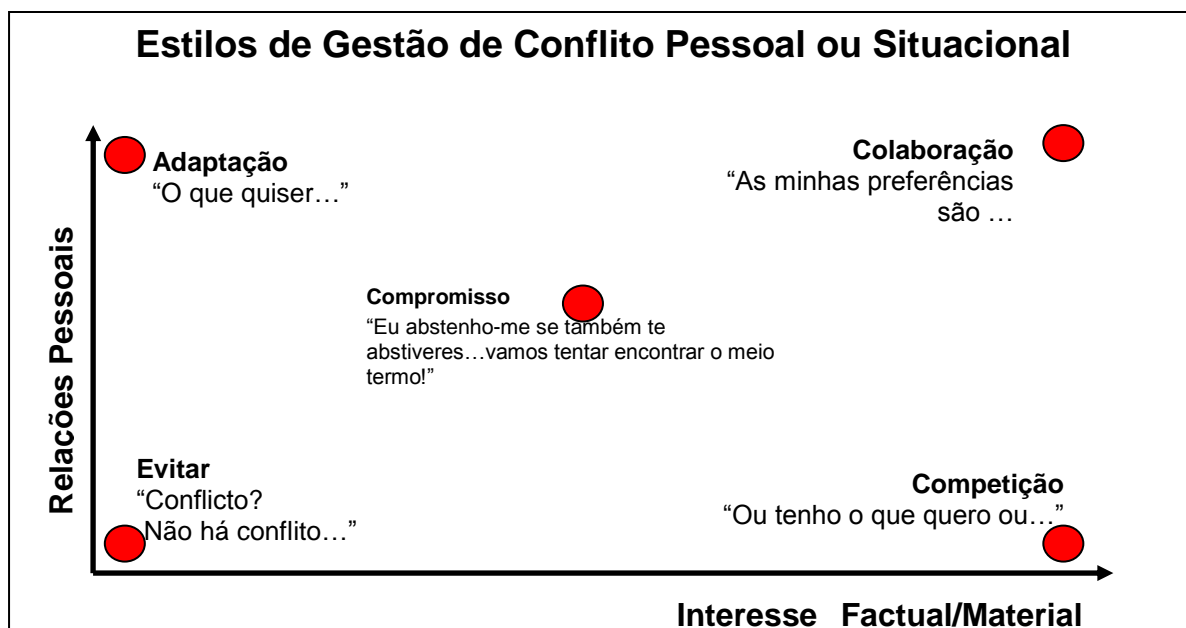
A negociação com base no interesse implica a exploração da posição apresentada. A diferença entre “posição” e “interesse” pode ser explicada pelo “Caso Laranja”: Imagine uma situação onde há apenas uma laranja e as suas duas crianças dizem: “Eu quero a laranja”. Se agora propuser soluções como: corta a laranja a meio e cada um fica com metade da laranja, ninguém fica com a laranja. Ao oferecer uma maçã para negociar, ou comprar outra laranja – pode desenvolver soluções para o problema (o que as crianças disseram querer). E se uma das crianças quiser a laranja para comer, mas a outra queria a laranja para descascar e fazer um bolo? Tudo sobre as soluções acima desenvolvidas revelaram ser desnecessárias, como não há de repente a opção dos 100% de satisfação mútua de ambos os interesses. Obviamente deveria ter havido a oportunidade de explicar a razão subjacente (isto é “o interesse”) para enviar a mensagem (posicional), “Eu quero a laranja”. O problema é que: normalmente não pedimos aos outros que nos expliquem as suas necessidades (“Para quê que precisas da laranja?”) assumindo que já sabemos a resposta. No caso aqui explicado “O Caso da Laranja” nós – como “donos da laranja” – temos tendência para

acreditar que cada uma das crianças queria comer a laranja e não pomos em dúvida essa hipótese.

A negociação com base no interesse permite a detecção e diferenciação de comum, compatível e necessidades e interesses exclusivos que alteram a dinâmica da negociação. Se os *stakeholders* compreenderem que há interesses comuns e compatíveis que podem ser amplamente satisfeitos, eles tendem a aproximar-se dos restantes interesses exclusivos como “problemas comuns”. O que conduz ao desenvolvimento de um conjunto adicional de possibilidades alternativas com base no interesse para soluções e abre caminho para o consenso total ou parcial.

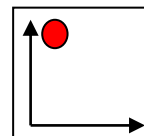
Além disso para a dinâmica geral cada *stakeholder* aplica uma qualquer situação controversa o estilo de gestão de conflito, que parece ser mais promissor num dado momento. Os estilos de gestão de conflito podem ser características pessoais, mas podem também mudar de acordo com uma situação específica. Claro, que não existe um estilo “certo” ou “errado”.

Os mediadores terão de trabalhar adequadamente com qualquer estilo de gestão de conflito utilizado pelos *stakeholders*. De acordo com THOMAS & KILMAN (1974-2009) as cinco estratégias base que os *stakeholders* podem usar são: adaptação, revogação, concorrência, acordo e cooperação. O esquema relacionado é mostrado na figura 7.



**Figura 7:** Estilo de Gestão de Conflito (fonte: Thomas & Kilman (1974-2009))

- **Adaptação** é utilizada em situações onde é mais importante satisfazer as preocupações dos *stakeholders* do que os próprios interesses pessoais, e/ou quando a relação é mais importante do que o próprio interesse factual ou material. A utilização deste estilo demonstra boa vontade, abnegação e um desejo de manter o ritmo.

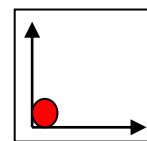




A adaptação em excesso pode ser baseada num desejo forte de evitar a mudança e manter tudo como está. Declarações de vitimização bem como acções de ajuda excessiva constituem uma ameaça.

A adaptação inclui normalmente desistir de espaço pessoal. No entanto, este estilo não muito assertivo mas é muito cooperante é indicado quando....

- ...um dos *stakeholders* tem claramente a melhor solução (p.e. propõe ao seu parceiro ir até ao centro da cidade de autocarro, o seu parceiro explica que ir de bicicleta é muito mais rápido; porque o tempo está ótimo. Este argumento é convincente);
  - ...os temas em discussão são consideravelmente menos importantes do que a relação com outros *stakeholder(s)*. (p.e. Chove muito a sua filha uma defensora radical do meio ambiente quer ir até ao centro da cidade em transportes públicos, você apetece-lhe mais ir de automóvel, mas não quer provocar uma discussão);
  - ...a concorrência contínua pode transgredir a relação com o outro *stakeholder* e pode ou promover uma escalada do conflito ou a destruição de um relacionamento. (p.e. O seu colega critica muito o seu trabalho num projecto específico, você já tentou explicar as suas ideias, sem sucesso. Você está condenado a colaborar com este colega em mais três outros – muito mais importantes – projectos, por isso é melhor evitar o conflito).
- **Evitar** é utilizada quando o envolvimento ou compromisso parece ser inútil e uma perda de energia, para diminuir tensões ou para “ganhar tempo”. A resolução do conflito é atrasada, ou revogada para evitar assuntos sensíveis, retirando o debate ou a comunicação “diplomática” de forma a



deixar o problema sem solução.

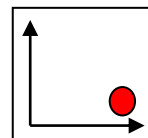
Evitar em excesso produz um declínio ou mesmo uma falha de comunicação, que – numa perspectiva comercial – pode provocar uma quebra na produtividade. A revogação pode aparecer como o resultado de experiências negativas anteriores com o outro *stakeholder(s)* ou com gestão de conflito em geral. O que pode conduzir a acanhamento ou timidez, mas também a agressão passiva, cinismo e sarcasmo, o que em troca afecta negativamente qualquer comunicação de sucesso efectiva.

Por outro lado, a revogação pode ser o estilo mais adequado quando...

- ...o tema em discussão é trivial em relação a outro tema e a mais importantes interesses (p.e. perpetuação contra a mudança de posicionamento de uma paragem de autocarro - a antiga paragem é mais fácil acesso, mas a mudança irá melhorar significativamente a segurança das crianças da escola que apanham o autocarro);
- ...não há nem a possibilidade de acordo nem um tipo de resolução de conflito; o prejuízo potencial provocado pela confrontação é maior do que os benefícios para uma solução (p.e. conflitos graves com colegas podem desencadear a mudança de local de trabalho);



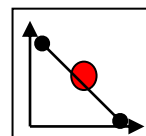
- ...um dos *stakeholders* tem pouco poder em relação ao(s) outros (p.e. um condutor de autocarro tem uma ideia para melhorar o serviço, mas o(s) seu(s) superior(es) não concorda(m);
  - ... o problema é sintomático de um outro maior a ser resolvido ou há a necessidade que outros lidem (primeiro) com a situação (p.e. não existem dados disponíveis; obviamente antes do confronto de ideias, algumas ideias adicionais são necessárias investigação (científica))
- **Competição** é caracterizada por insistir na nossa própria posição sem considerar os sentimentos ou opiniões de outros *stakeholders*. O objectivo é ganhar a qualquer custo, as necessidades dos outros são (entendidas como sendo) de menor importância e a relação com o adversário é secundária.



A competição da comunicação é baseada no debate e discussão. Os *stakeholders* sentem que têm de estar “no seu território”. A competição intensa pode acarretar “migrações” por parte dos adversários e conduzir a uma falta de um retorno sincero por parte dos que colaboram ou mesmo dos amigos ou membros da família. O que pode gerar erros, dado que a informação exigida é entendida como um “factor-poderoso” e retido. A competição pode levar à deslealdade e “traição” e resultar em tensão, raiva e explosões de temperamento ocasionais.

Contudo, este estilo assertivo é adequado no caso ...

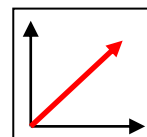
- ...não haver tempo para a negociação e a acção rápida ser decisiva e vital (p.e. prestação de primeiros socorros depois de um acidente de automóvel);
  - ...de mais nenhum contacto entre os *stakeholders* ser esperado (p.e. a insatisfação de um cliente com uma compra numa determinada loja);
  - ...a construção de bom senso é obviamente impossível e há uma falta de consentimento social (p.e. pacotes de austeridade numa crise económica implicam decisões importantes mas impopulares que têm de ser implementadas por acções impopulares).
- **Compromisso** tem tudo a ver com encontrar um meio-termo entre as posições e é recomendado para soluções temporárias e situações onde o tempo é limitado.



A procura intensiva do comprometimento pode conduzir a falta de confiança (sobretudo no que se refere aos valores éticos e morais dos adversários) ou a concessões que não resolvem o conflito de forma eficaz. Para alcançar um compromisso as partes devem estar dispostas e ser capazes de comunicar, e têm de estar aptas desistir das suas aspirações.

O estilo semi assertivo e semi cooperativo são muito útil especialmente quando...

- ...a resolução do conflito não compensa o tempo e a energia necessária para colaborar e um acordo rápido e temporal é aceitável (p.e. a distribuição de recursos num contexto de consenso geral relativamente à localização);
  - ...a colaboração não é possível e o conflito não pode ser resolvido de outra forma (p.e. característica estrutural intransponível do conflito como, distância espacial entre *stakeholders*, restrições de tempo, etc.).
  - **Colaboração** é aconselhado quando a principal preocupação é criar diálogo, uma linguagem comum e uma fusão das perspectivas dos *stakeholders* para satisfazer ao máximo os interesses e as necessidades de todos os *stakeholders*. A cooperação de decisão é baseada na ideia de co-responsabilidade dos *stakeholders* e aponta para soluções de ganhos para ambas as partes.
- A cooperação não tem muitas desvantagens; no entanto o excesso de utilização pode resultar por exemplo numa perda de tempo e à discussão de assuntos triviais.
- A utilização deste estilo apoia o diálogo aberto, o debate franco, a solução dos problemas de forma criativa especialmente em situações onde...
- ...os interesses dos *stakeholders* são muito importantes ou essenciais para um entendimento (p.e. o envolvimento dos *stakeholders* no planeamento da mobilidade);
  - ...nenhum dos *stakeholders* possui uma boa solução e é preferida uma análise exaustiva. (p.e. no que se refere à implementação de maiores infra-estruturas como auto-estradas, estações de caminho-de-ferro ou aeroportos. Os conhecimentos técnicos podem desenvolver soluções que não são facilmente aceites por partes da sociedade civil. O entendimento partilhado e o compromisso mútuo têm de ser promovidos de forma a assegurar a implementação “pacífica”);
  - ...problemas perversos<sup>14</sup> são para ser resolvidos, e não existe nem uma definição simples para o problema nem um sentimento de que o conflito pode ser resolvido. (p.e. projectos de planeamento regionais, onde todos os *stakeholders* atingidos estão comprometidos activamente de forma a encontrar a melhor solução possível).



Dia a dia o mundo torna-se mais complexo, inseguro e vulnerável. Para muitas decisões públicas não existe uma solução óbvia, linear, técnica que irá satisfazer a enorme variedade de interesses e necessidades de todos ou da maioria dos *stakeholders* atingidos. As tradicionais decisões de cima para baixo suportam um maior perigo de escalar conflitos entre os políticos, planeadores, empresários e cidadãos. Grandes manchas da sociedade civil reivindicam o seu direito de ver as suas necessidades e interesses assegurados e incluídos nos processos de planeamento e nas decisões públicas. Aqui a participação activa é exigida, porque a confiança nos decisores eleitos e nas suas organizações administrativas decresceram significativamente nas décadas mais recentes.

<sup>14</sup> Para uma explicação sobre “Problemas Perversos” consulte o Capítulo 4.5.

Quanto à terminologia do processo participativo, normalmente o processo é designado por “simplificação” e o interveniente “simplificador” se não existir conflito e em situações de conflito fala-se de “mediação” e de “mediador”. Em ambos os casos profissionais externos, sem qualquer participação no resultado, conduzem a reflexão, tomada de decisão e – por último - o processo de gestão de conflito. Os autores deste manual pensam que este debate é obsoleto pois no planeamento público poderá não existir escalada de conflito, mas dinâmica adversária latente como regra. Independentemente de como a descreve, os *stakeholders* directa ou indirectamente envolvidos têm a sua opinião, bem como os grupos oponentes e o público interessado.

O processo – simplificação ou mediação – tem que permitir que todos os *stakeholders* possam fazer uso completo dos seus conhecimentos e experiências diferentes. Mesmo que exista conflito manifesto e que a mediação não tenha resultado num consenso o diálogo e entendimento mútuo entre os *stakeholders* irá seguramente gerar soluções inovadoras e sustentáveis que todos podem - pelo menos – viver com elas. O desentendimento pode ser convertido ao consenso sustentável. (CASER 2009).

Como a mediação é um método promissor de resolução de conflito, a construção do consenso e a decisão de cooperação na decisão tornam-nos presentes – no capítulo seguinte – está um esboço do processo.

## 2.2.4 As Fases do Processo de Mediação: Círculo de Fiutak

Há centenas de definições ligeiramente diferentes para mediação. Aqui está uma...<sup>15</sup>

*“A mediação é um processo em que uma terceira parte neutral, em que um ou mais mediadores, age como simplificador para a resolução de uma disputa entre duas ou mais partes. É uma abordagem sem opositores para a resolução de conflitos, onde as partes de um modo geral comunicam directamente; o papel do mediador é o de facilitar a concertação entre as partes, assisti-las em focar-se nas questões reais da contenda e colaborar para criar opções de decisão”.*

Uma sólida preparação e construção do processo, reflectindo a situação apresentada, constituem uma condição de básica para uma mediação de sucesso. A construção detalhada do processo, a condução e a dinâmica de desenvolvimento dependem das características específicas do caso. Nenhuma descrição processual de detalhe por meios teóricos é possível sem se referir a um caso concreto. É por isso que fornecemos aqui uma visão global das fases da mediação.

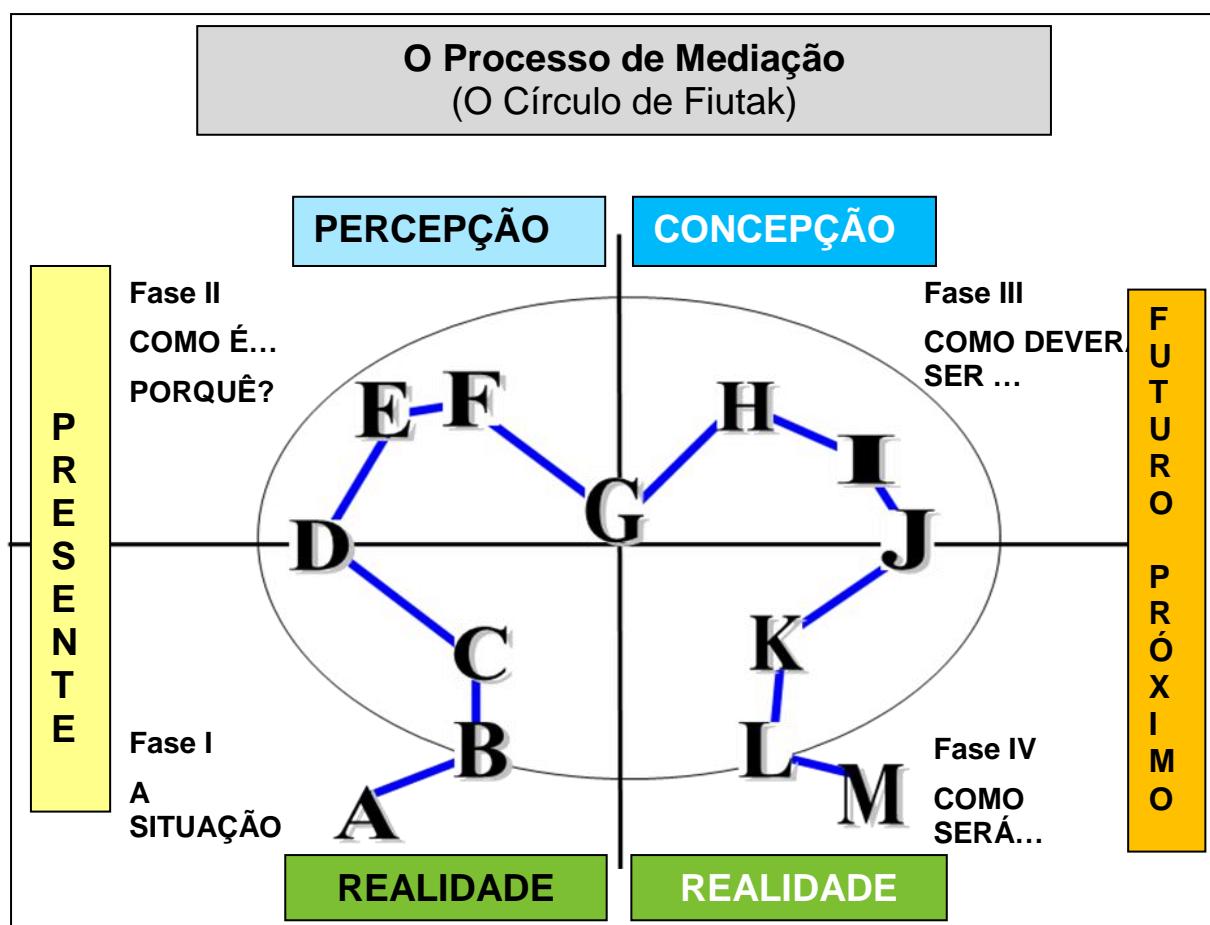
Qualquer processo de cooperação é orientado para o futuro e funciona, como tal, no presente (como a situação é no momento) até ao futuro próximo (como a situação irá ser). Quanto à elaboração de uma solução o processo inicia-se na realidade actual (como é a

<sup>15</sup> Definition taken from: <http://www.co.harris.tx.us/drc/meddefinition.htm>.

situação no presente e como a sua história é entendida pelos *stakeholders*) e funciona pelo entendimento de interesses, necessidades, valores e emoções para a construção de um possível futuro próximo. A escolha de uma solução consensual traz os participantes "de volta à realidade" construindo o seu futuro comum ao celebrar um acordo ou desenvolvendo um plano de acção. As fases detalhadas do processo de mediação são mostradas na **Fehler! Unbekanntes Schalterargument.**<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Resumido e adaptado do: FIUTAK, et al. 1999 e CASER, U. (2008).



**Figura8:** Círculo de Fiutak as Fases do Processo de Mediação (adaptado do Fiutak et al., 2009)

#### A. A preparação dos Mediadores antes do pontapé de saída

- Análise dos *stakeholders* + contactos iniciais com as partes em disputa
- Selecção de uma estratégia para gerir a mediação + mais elaboração dos assuntos a serem tratados primeiramente na ordem do dia
- Recolha e análise da informação base
- Preparação logística para a primeira sessão

#### B. Início do processo de mediação (primeira sessão)

- Preparação do local
- Apresentação do mediador (equipa) e *stakeholders* participantes
- Explicação do processo + o estabelecimento de regras base e directrizes de comportamento
- Construção da confiança e do compromisso

### C. Definição dos assuntos a debater e colaboração no desenvolvimento da ordem de trabalhos

- Identificação dos entendimentos das partes envolvidas
- Escolha dos procedimentos de gestão de conflitos adequados
- Delimitação de áreas temáticas e definição das questões em debate
- Criar uma ordem de trabalhos

Nas primeiras reuniões as regras de trabalho e as decisões processuais importantes serão discutidas e serão consensuais entre todos os participantes. Desde o início os mediadores e simplificadores demonstraram imparcialidade e autoridade na gestão do processo de forma a gerar confiança e conseguir o compromisso por parte dos participantes. Cada participante dá informação sobre o caso descrevendo a sua narrativa sobre a situação. Os mediadores ajudam os participantes a informarem-se entre si com a sua perspectiva e a fomentar a aceitação mútua das suas diferentes visões e “verdades”. Um conjunto de questões comuns a serem debatidas é estabelecido e a ordem de trabalhos estabelecida para a conveniência de todos os *stakeholders* envolvidos.

### D. Transição da atitude de liderança para a atitude do participante

#### E. Interesses e necessidades

- Os mediadores auxiliam as partes na identificação e exploração dos seus interesses substantivos declarados e escondidos, processuais e psicológicos
- Os *Stakeholders* informam-se entre si sobre os seus interesses e necessidades

Os participantes primeiramente dirigem-se à mesa apresentando as suas posições, para a satisfação dos seus interesses e determinam uma solução sustentável. Normalmente todas as partes têm vários interesses com diferentes graus que são comuns (comum, compatível, exclusivo). A tarefa do mediador é fazer com que as partes encontrem interesses comuns e compatíveis e alterem a dinâmica do debate passando de posições oponentes para posições convergentes. Com um entendimento mútuo crescente, interesses exclusivos serão entendidos como problemas comuns e o debate poderá concentrar-se nas possíveis soluções.

### F. Sentimentos e emoções

- Os mediadores assistem as partes para identificar e explorar os seus sentimentos e estimulam os *stakeholders* em veicular emoções, compromissos, projecções, e influência.
- O mediador acompanha a mediação e lida com as reacções emocionais e a dinâmica

- Os *stakeholders* falam entre si sobre as suas emoções e vivências dinâmicas emocionais

A expressão das emoções pelas partes permite ao mediador reunir informação sobre os interesses e necessidades de cada uma delas, e contribuir assim para a confiança estabelecendo as linhas de comportamento, enquanto as expressões de emoção permitem às partes compreenderem-se entre si provocando uma descompressão da tensão e permitindo um tratamento mais racional de determinadas questões e aumentando a capacidade de análise objectiva. Trabalhando com as emoções dos participantes, os mediadores têm de estar ao corrente da sua própria capacidade e limites pessoais na gestão do processo. O desafio do mediador tem de estar em consonância com a verbalização das emoções, legitimando as suas expressões pela audição activa, pelo retorno de reformulação assertivo sem nunca perder o domínio do processo.

### G. Valores e Opiniões

- O mediador ajuda as partes na identificação e exploração os seus valores e opiniões, e para de persuadir mecanismos com respeito a conjuntos exclusivos conjuntos de valores ou a sistemas de valores.
- O mediador define o terreno para opiniões divergentes

Os *stakeholders* informam-se mutuamente entre si sobre os seus sistemas de valores e de opinião. Cada *stakeholder* tem o seu próprio sistema central de valor pessoal do qual funciona e reage. Os valores éticos, estéticos ou de doutrina têm de ser vistos mutuamente como aceites e legítimos. Os mediadores deixam de perseguir mecanismos de qualquer uma das partes e ajudam-nas a informarem-se entre si sobre os seus valores sem qualquer expectativa de acordo. Devem ter o reconhecimento explícito dos *stakeholder* ; na procura de valores todas as (ou muitas) partes podendo concordar em traduzir os valores em interesses.

### H. O início da dinâmica do consenso

- O mediador declara e ajuda na aprovação do entendimento mútuo, inicia a dinâmica do consenso e desenvolve uma consciencialização entre as partes da necessidade de opções

### I. Criando alternativas ao acordo

- O mediador ajuda as partes na criação e produção criativa de diversas alternativas utilizando a negociação posicional ou de interesse

### J. Avaliação das alternativas – escolha das opções praticáveis para acordo



- O mediador revê os interesses das partes nos procedimentos alternativos de avaliação
- Os *stakeholders* avaliam as alternativas e a forma como é possível ir ao encontro dos interesses
- Os *stakeholders* elaboram opções práticas, incluindo custos e benefícios

A dinâmica de consenso e a busca de soluções começa depois de os interesses terem sido investigados, das emoções terem sido clarificadas e dos valores defendidos conhecidos. Iniciando a dinâmica de consenso, os mediadores novamente promovem uma clara expressão de mútuo entendimento e de compromisso para o processo. Uma decisão adequada fazendo a metodologia tem de ser acordada por todos os *stakeholders*; um reajustamento da ordem de trabalhos poderá ser necessário. Os participantes propõem alternativas para as soluções. Os mediadores não parecem satisfeitos com algumas ou com alternativas óbvias e incentivam a criatividade e a inovação. Como nesta fase os participantes normalmente têm tendência a apressar-se, os mediadores irão desacelerar o processo e dar tempo a uma exaustiva criação de alternativas.

#### K. Negociação

- Os *stakeholders* chegam a um entendimento pela convergência gradual, passos finais para as liquidações dos pacotes, desenvolvimento de fórmulas consensuais, ou o estabelecimento de meios processuais para chegar a um acordo substantivo.

#### L. Acordo Formal

- Os *stakeholders* elaboram o seu acordo final, identificam procedimentos processuais para implementar o acordo, estabelecer uma avaliação e a forma de monitorização para formalizar o acordo e a criação de reforços e mecanismos de compromisso.

De forma a encontrar as soluções mais práticas, os mediadores revêem os interesses declarados e as necessidades de todas as partes, fazendo com que os *stakeholders* eliminem as alternativas inaceitáveis e ajudem as partes a procurar alternativas para uma maior satisfação. As partes estão agora aptas a seleccionar opções mutuamente aceites. As opções escolhidas são testadas para um compromisso e transformadas num acordo que deve ser registado. A elaboração de termos de implementação, monitorização e avaliação podem ser seguidas pelo critério para o sucesso ou o fracasso do acordo. A mediação é concluída com a assinatura formal do acordo.

#### M. O afastamento de Mediador

- O mediador afastasse do processo de mediação, reflecte e analisa a sua intervenção e a liderança do processo e procura a avaliação dos seus pares e/ou supervisão.



Uma mediação de várias partes bem estruturada combina de uma forma ajustada modelos de decisão formais e informais, separando claramente o processo do conteúdo. Uma articulação eficiente para entrevistar os *stakeholders* bem como a utilização contínua, de regras claras de inter-acção vão ao encontro da necessidade de abrir bases para a transparência. A condição básica para o sucesso, no entanto, é um ter um bom processo de construção e possuir a flexibilidade suficiente para alterar a construção do processo se for necessário ou conveniente.

A mediação intensifica o relacionamento pessoal entre os *stakeholders* que interagem de acordo com regras definidas de participação e por isso beneficiam da interacção estruturada e do debate construtivo. Como a mediação promove a troca de informação e de ideias, resulta num melhor entendimento dos problemas ou oportunidades que são oferecidas por determinadas situações e nas crescentes relações de confiança mútua. Além disso os resultados tangíveis são, sem dúvida, úteis como os acordos formais, planos de acção de ou modelos de gestão, existe também um número de resultados sociais inatingíveis, que – a longo prazo – irão ajudar a estabelecer sociedades pacíficas e activamente participativas.

## 2.2.5 Concertação com os *Stakeholders*

Como já foi dito, o mútuo entendimento é essencial para a concertação efectiva em qualquer cenário. Isto é válido para todas as situações comutativas, não importando se a situação de concertação concreta é directa (*stakeholder*  $\Leftrightarrow$  *stakeholder*) ou assistida (*stakeholder*  $\Leftrightarrow$  simplificador/mediador  $\Leftrightarrow$  *stakeholder*).

É óbvio que a comunicação efectiva requer formação, sobretudo quando tem que intervir em ambientes de conflitualidade. Há muita informação e formação para todos os aspectos da comunicação. O âmbito da temática e a sua complexidade da comunicação transcende as possibilidades deste módulo ou manual<sup>17</sup>. Contudo, a seguir iremos apresentar algumas técnicas de comunicação básica a serem utilizadas para promover entendimento mútuo, para adoptar uma visão contrária das diferentes verdades e perspectivas do *stakeholders* e para criar uma linguagem comum.

### 1. Reformulação

Para assegurar-se que o entendimento mútuo é favorecido o receptor da mensagem retorna sistematicamente ao emissor o que ele entendeu. É uma forma de controlar o desenvolvimento do processo de comunicação e de monitorizar se é satisfatório e produtivo para todos os participantes.

⇒ Repetir o que disse o seu interlocutor pelas suas próprias palavras, começando por uma introdução “Se eu percebi correctamente, o que disse:..... Foi isto que quis dizer?”

<sup>17</sup> Outras leituras p.e.: ROSENBERG (2003) – comunicação não violent NVC; URY (1993) – negociação; O'CONNOR, J & SEYMOUR, J. (2003) – programa neuro-linguístico - NLP.

## 2. Reenquadramento

Criar com aquela técnica uma “verdade comum”.

⇒ NÃO repita o que ouviu, mas reformule as declarações emocionais multiconsensuais e não palavras agressivas. "Para si a questão centra-se na..." ou "então, pensa que...."

## 3. Argumentação

Desenvolva, utilizando perguntas que permitam a todos os participantes explicarem em conjunto e clarificarem o conteúdo e evitar o mau entendimento. Os parceiros porque as participações activas estão demonstradas.

⇒ Utilize perguntas directas, indirectas e circulares bem como combinações destes três tipos de perguntas.

A comunicação efectiva com os *stakeholders* irá depender de se o simplificador/mediador ajuda os participantes para de uma forma activa se entenderem, verificando constantemente se ele próprio entendeu o que todos os parceiros de comunicação quiseram dizer, e se a mensagem foi entendida por todos da mesma forma. Mesmo que pareça não existir dúvidas, o retorno deve assegurar que o processo de comunicação é eficaz.

### **Três “regras de ouro” para a comunicação efectiva:**

#### Regra 1: Permitir aos *stakeholders* aceitar responsabilidade

Quando o emissor diz alguma coisa ao receptor e o receptor não compreende o que o emissor quis dizer (ou percebe apenas parcialmente ou erradamente), a responsabilidade é do emissor (mas infelizmente o emissor muitas vezes não se apercebe desta falha de comunicação).

#### Regra 2: Esteja atento à dinâmica da comunicação

A “verdade” do receptor reside não na mensagem do emissor mas no ouvido do receptor. Construir uma resposta, primeiro o receptor não reage ao que o emissor quis dizer, mas o que ele percebeu (o que é “verdade” para o receptor).

#### Regra 3: Promover a criação da verdade comum

De forma a construir uma “verdade common”, o mediador ou simplificador deve dar constantemente retorno a qualquer emissor para dar uma oportunidade para que o emissor clarifique as suas intenções e assegurar-se que todos entenderam o que o emissor quis dizer. O retorno não tem só a ver com o repetir dos depoimentos. O desafio é perceber e verbalizar o que o emissor quis mesmo dizer. O retorno bem sucedido clarifica o sentido dos depoimentos e o sentido das declarações e evita desentendimentos e agravamentos.

## 2.2.6 Definição dos Grupos-alvo – Análise dos *Stakeholder*

O envolvimento dos *stakeholders* para o planeamento de cooperação e decisão centra-se na troca de ideias e experiências dos utilizadores e na promoção e articulação com o conhecimento existente a nível técnico e científico, interagindo com todos os tipos de conhecimento e as boas práticas nas soluções de colaboração escolhida. Obviamente que é crucial identificar os indivíduos ou grupos que podem ser afectados por uma acção proposta bem como aqueles que poderiam eventualmente questionar ou mesmo mais tarde poder vir a bloquear as decisões. A informação recolhida nesta análise será utilizada para avaliar como melhor envolver cada *stakeholder* e em como dirigir-se às diferentes partes num plano de projecto, participativo acontecimento/processo, mediação, política de construção ou outra acção. Uma análise profunda e exaustiva de um *stakeholder* como parte importante da sua gestão é essencial nos processos de cooperação de construção de consenso, quer seja de conflito ou não.<sup>18</sup>

## 2.2.7 Construção e implementação de um diálogo dos *Stakeholders*

Não há uma fórmula e cada caso é diferente! Contudo, há desafios cruciais. Porque uma exploração exaustiva iria muito além do âmbito deste manual e iria nomear e explicar de forma concisa os quatro desafios mais importantes e aconselhar mais leituras. Estes quatro desafios mais importantes são:

- Torne activa a participação pública / a gestão do conflito de cooperação acontece e pode atingir todos os *stakeholders* cruciais que estão "no barco"! O principal desafio (além do financiamento): é esclarecer e refutar mitos e medos;<sup>19</sup>
- Componha um grupo à "prova de água" construa um processo adequado, esteja pronto a alterá-lo a qualquer altura e faça com que ele seja concluído<sup>20</sup>
- Mostre como decorreu, o que correu bem e mal (e porquê) Avalie a sua intervenção e tire daí as lições!<sup>21</sup>
- Não se sinta frustrado e volte a tentar!<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Outras leituras Stakeholder Analysis p.e.: MITCHELL, R. K., et al. (1997), TURNER, J. R. et. Al. (2002), ou CAMERON, B.G., et. al (2010).

<sup>19</sup> Outras leituras p.e.: CASER (2009) - VASCONCELOS (2007) - SUSSKIND, L et al. (1999) - FISHER, R et al. (2011) - International Association of Facilitators: [www.iaf-world.org/index.aspx](http://www.iaf-world.org/index.aspx).

<sup>20</sup> Exemplo de Mediação ou Processo participativo: Projecto MARGov: VASCONCELOS, L. et al (2012); <http://margov.isegi.unl.pt> – Projecto: Mediação no Aeroporto de Frankfurt: <http://www.forum-flughafen-region.de> - Projecto: Eisenbahntrasse Gasteinertal: <http://www.rtpi.org.uk/download/7891/Issue-132-091211-Scottish-Planner-Dec-09-electronic-version-final.pdf>.

<sup>21</sup> Outras Leituras p.e.: MUNÉVAR, J. C. (2005), <https://www.civilrights.dot.gov/page/memorandum-mediation-action>; SUSSKIND, L et al. (1999) – Explore: [www.mediate.com](http://www.mediate.com).

Existem muitos desafios específicos e transversais no que se refere à construção, implementação e gestão de adaptação de participação e cooperação na decisão dos processos. Nos capítulos seguintes iremos apresentar um primeiro olhar nos principais enquadramentos no que concerne à construção, tempo, logística, estrutura, e *workshops de simplificação ou outros* eventos (Capítulo 3) e Desafios Transversais de Concertação (Capítulo 4).

---

<sup>22</sup> Mais nenhuma leitura ☺ Só coragem outra vez! Os mecanismos de participação pública estão ainda numa fase muito embrionária e muitas das suas possibilidades ainda se encontram por explorar. Contudo pode ser uma ferramenta muito útil para os políticos, planeadores/técnicos, empresarios e cidadãos.

### 3. Implementação do Processo Participativo

Uma das intenções centrais do Projecto *Transport Learning* é gerar entendimentos e informação na comunicação e os processos participativos têm como objectivo o reforço sustentável das organizações interessadas, dos grupos de indivíduos que podem considerar criar este tipo de processos, sejam eles *stakeholders* ou não. Este manual pretende apresentar um ponto de partida para explorar e investigar “Como comunicar os problemas do transporte sustentável?” a grupos específicos e ao grande público. Os capítulos seguintes irão debruçar-se sobre os típicos desafios que vão surgindo e dando ao leitor a ideia de como melhorar a sua comunicação ao longo da vida do projecto. Neste sentido o manual funciona como um “provocador” com o objectivo de estimular o desenvolvimento de experiências práticas e/ou planos concretos de acção.

A próxima figura mostra uma sistematização das abordagens de resolução de problemas em geral, de forma a promover a construção e implementação de um projecto coerente. Qualquer ideia de projecto deveria ser em primeiro lugar testada neste critério.

A Contextualização dos Conflitos no Campo dos Sistemas de Transporte			
Objectivos			
Soluções		Consenso	Desacordo
	conhecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infra-estruturas (ruas, pontes...)</li> <li>Equipamento (bombas de gasolina, pontos de emergência...)</li> </ul> <p><b>PROGRAMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento Multi-Modal</li> <li>Localização de Serviços (portos, auto-estradas, bicicletas...)</li> <li>Construção do Projecto e direitos de passagem</li> </ul> <p><b>PARTICIPAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE CONSENSO</b></p>
	desconhecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a liderança política</li> <li>Aumentar a eficiência nos sistemas de transporte</li> <li>Promover a inovação</li> </ul> <p><b>EXPERIÊNCIAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privatização do projecto pelas agências de transporte</li> <li>Definição de estratégias políticas (p.e. Integração de transportes /terrestres)</li> </ul> <p><b>REDEFINIÇÃO DE QUESTÕES</b></p>

**Figura 9:** Contextualização de Conflitos no Campo dos Sistemas de Transporte (adaptado de Christensen (1995) e Balducci (2001))

Uma vez provada esta avaliação da “Construção do Consenso Participativo” ela vai permitir uma abordagem adequada e promissora, um estudo de viabilidade terá de ser realizado. Aqui, a ideia de intervenção tem de responder positivamente às seguintes quatro condições gerais principais. Elas são cruciais à boa implementação dos projectos participativos:

1. Um promotor reconhecido e digno de confiança
2. Um assunto para ser debatido ou um conflito a ser resolvido que afecte verdadeiramente os *stakeholders*
3. O envolvimento dos decisores
4. Apoio financeiro e institucional ao longo da existência do projecto.

O próximo passo será um estudo detalhado de viabilidade. Um possível enquadramento será apresentado no Capítulo 3.1.

### 3.1. Enquadramento Geral para a Viabilidade do Projecto

De forma a construir um projecto de concertação efectivo, os promotores são incentivados a analisar a ideia do projecto, a construção inicial e a estratégia de implementação prevista no que respeita ao nível de interactividade/participação nas suas diferentes fases e sua viabilidade a nível global.

As “listagens” a seguir propõem um conjunto de critérios e são encaradas como ferramentas nesse sentido.

#### 3.1.1 Níveis de Interactividade nas Diferentes Fases do Processo

Qualquer projecto de mediação com muitas partes envolvidas funciona em determinadas fases com níveis diferentes de interacção, por corresponderem a diferentes fases do projecto. O entanto, o aspecto crucial é de que os *stakeholders* devem estar informados sobre as suas possibilidades de participação efectiva e de decisão. Além disso, a total transparência é exigida no que concerne à futura ligação dos seus resultados de trabalho para a decisão dos patrocinadores, evitando falsas expectativas.

Os possíveis níveis de interacção são:<sup>23</sup>

- **Passivo:** Os participantes são informados sobre o que aconteceu e sobre o que irá acontecer no contexto do projecto.
- **Informativo:** Os participantes são primeiramente informados e têm depois a oportunidade de questionar essa informação; todas as questões são respondidas.

<sup>23</sup> modified from: TRIGO, M. I, 2003

- **Consultivo:** Os participantes informados são incentivados a mostrar os seus interesses, necessidades, valores, perspectivas e ideias contribuindo para as decisões dos patrocinadores.
- **Funcional:** Os participantes elaboram contribuições que não são vinculativos para as futuras decisões dos patrocinadores.
- **Interactivos:** Os participantes colaboram com o patrocinador em análises conjuntas da situação. O objectivo é construir várias soluções de cooperação para o problema (projectos concretos e/ou actividades). Estas soluções, no entanto, não são vinculativas porque a decisão definitiva é a do patrocinador.
- **Mobilização:** Todos os *stakeholders* (incluindo o patrocinador) comprometem-se totalmente na decisão participativa. Os resultados são vinculativos e devem ser implementados.

Ao elaborar um processo, o nível adequado de participação em cada fase do processo tem de ser definido. De um modo geral, a primeira fase é caracterizada por actividades de informação, para dar a todos os participantes os conhecimentos técnicos e diários sobre a situação. À medida que o processo avança, a interacção torna-se cada vez mais intensa, passando de “Passiva” e “Informativa” para “Interactiva” e “Mobilizadora”.

### 3.1.2 Verificação de Viabilidade

No que se refere à viabilidade, devem ser analisados os seguintes critérios:

Critério	O Foco está na Verificação da Viabilidade
<b>Questão Central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ideia do projecto é clara e facilmente entendível para todos os <i>stakeholders</i> (especialmente os que não são técnicos e/ou a sociedade civil)?</li> <li>• O projecto pretende alterar o comportamento dos grupos-alvo?</li> </ul>
<b>Abordagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há uma delimitação clara de qual tipo de abordagem o projecto quer seguir?</li> </ul>
<b>Stakeholders principais e o Grupo-alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É fácil perceber quem são os <i>stakeholders</i> principais e porquê?</li> <li>• Os <i>stakeholders</i> mais críticos “participam”?</li> <li>• O grupo-alvo está bem definido? (Adversários e apoiantes)</li> <li>• Quem precisa de alterar o comportamento por causa do projecto? (Se aplicável)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é que se assegura que os grupos-alvo do projecto estão incluídos e que ao longo do projecto as eventuais mudanças de comportamento irão persistir?</li> </ul>
<b>Método / Recursos / Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta abordagem metódica é válida?</li> <li>• E em relação aos recursos financeiros? Os custos estimados são realistas? Quem paga pelo projecto? Existe lucro?</li> <li>• Quanto tempo é necessário / planeamento? O tempo previsto é realista?</li> <li>• O enquadramento logístico necessário, é adequada ao projecto / é realista / implementável?</li> <li>• Qual a probabilidade da sua realização, indo contra as realidades pessoais e institucionais?</li> </ul>
<b>Efeitos e Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As alterações desejáveis estão claramente definidas?</li> <li>• De que forma deveriam ser apresentadas as mudanças (de comportamento)?</li> <li>• O tempo e os resultados estão bem definidos?</li> </ul>
<b>Sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como pode ser medido e avaliado o sucesso?</li> <li>• Que indicadores podem ser utilizados?</li> <li>• Os indicadores de sucesso estão claramente definidos?</li> </ul>
<b>Disseminação / Exploração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma estratégia de como partilhar os resultados finais com outras pessoas?</li> <li>• Que documentos são produzidos/ fornecidos (a quem?) / publicados?</li> <li>• Como poderá o sucesso ser explorado (num local / numa região / a nível nacional / e internacional, física e virtualmente)</li> </ul>

**Tabela 2:** Listagem de um Projecto – Verificação de Viabilidade Central (adaptado de outro material TL)

## 3.2. Moldura Geral para a Construção do Projecto

Os projectos de participação desenvolvem-se com o tempo, trabalham com pessoas e com culturas (organização pessoal, nacional) e intervêm muitas vezes em contextos socioeconómicos vulneráveis. Parece bastante óbvio que a gestão de um projecto de um plano detalhado de desenvolvimento é essencial para dirigir um processo com eficácia. No entanto, os seus promotores têm de constantemente lidar com situações inesperadas e com riscos a todos os níveis (p.e. novas descobertas científicas, a serem integradas, alterações

ambientais, inovação tecnológica, movimentos sociais ou decisões políticas). Por isso, a gestão do projecto tem de adaptar-se e ser flexível ao longo do seu ciclo de vida.

### 3.2.1 Critérios Gerais

Como os impactos são previstos e significativos e homenageiam a complexidade dos vários contextos de participativos, a estratégia global de comunicação de um projecto participativo tem de ser estruturada de forma adaptativa para garantir que as diferentes características contextuais são consideradas e podem ser identificadas sinergias para a construção e implementação de projectos com robustez social e técnica. O enquadramento geral para a construção de um projecto que iremos propor na “matriz” contribui para a reflexão de critérios (como os projectos podem ser desenvolvidos, potenciais problemas, quem faz o quê, etc.), de forma a detectar atempadamente os desafios da concertação.

As categorias da matriz são baseadas no que foi proposto na Lista de Viabilidade (Capítulo 3.1).

<b>Critério</b>	<b>Foco a Construção do Projecto</b>
<b>Identificação do Projecto</b>	Detentor do projecto, título do projecto, <i>slogan</i> , <i>logo</i> , etc.
<b>Foco e questão</b>	Descrição do projecto: tema, foco, desafios principais
<b>Abordagem</b>	Planeamento <i>versus</i> implementação do projecto produzindo resultados tangíveis (infra-estrutura, equipamento, mudanças de comportamento, etc.)
<b>Stakeholders Principais e Grupos-alvo</b>	Análise dos <i>Stakeholder</i> (todos os <i>stakeholders versus</i> os potenciais <i>stakeholders</i> participantes <i>stakeholders versus</i> os <i>stakeholders</i> que estão dispostos a participar)  Análise dos Grupos-alvo (se diferentes das dos <i>stakeholders</i> )
<b>Método / Recursos / Logística</b>	Inventário dos métodos adoptados para análise dos <i>stakeholders</i> e componentes específicas do projecto (fóruns, <i>workshops</i> , grupos centrais, seminários, painéis, etc.)  Inventário e exploração de potenciais sinergias com outros projectos, organizações ou indivíduos  Concepção de <i>work packages</i> (tipo e intensidade de intervenção, frequência da acção, duração das fases do projecto), plano de risco e contingência  Angariação de fundos e dotação de recursos por actividade (custos

	estimados, responsabilidades, custos de gestão de cobertura, receitas / lucros / superávit) Planos de sub-contratação
<b>Resultados e Efeitos</b>	Definição de prazos e entrega
<b>Sucesso</b>	Identificação e definição de indicadores para o sucesso e fracasso (mensurável <i>versus</i> implícito) Actuação desejada, efeitos a médio e longo prazo
<b>Disseminação / Exploração</b>	Pano de comunicação (publicação, disseminação e estratégia de exploração)

**Tabela 3:** Lista para a Construção do Projecto (adaptada de outro material TL)

### 3.2.2 O Processo de Construção: Elementos Metodológicos

A estratégia para um processo participativo requer uma sequência de eventos a serem dirigidos durante a vida do projecto. O objectivo global é conseguir os resultados esperados no tempo estipulado e nos prazos certos. Por essa razão, deve ser dada especial atenção aos elementos do processo que têm de ser escolhidos e ao seu tempo, bem como aos *stakeholders* que estarão envolvidos em cada fase do projecto. Os construtores do processo têm de ser criativos e adaptar os elementos do processo para qualquer desafio esperado ou espontâneo. A seguir propomos um conjunto de elementos processuais úteis não exclusivos.

- **Fórum Público:** Todos podem participar – não existe nenhuma restrição ao número ou ao tipo de participantes; toda a comunidade é convidada e tem o direito de participar (políticos, empresários, cientistas, servidores públicos, cidadãos...).
- **Reuniões Sectoriais:** Reuniões com representantes de uma mistura de grupos específicos de *stakeholders* (p.e. representantes de todas as empresas de transportes públicos ou privados que funcionam no espaço do projecto).
- **Sessões para os Stakeholder:** Reuniões com membros de um grupo específico (p.e. todos os taxistas que operam, no espaço do projecto, ou todos os motoristas de transporte público).
- **Mesa Redonda:** Reuniões de peritos sobre um determinado tema - são abertas ao público. Os peritos respondem às perguntas dos participantes. (p.e. peritos logísticos de diferentes organizações clarificam regulamentação política, pré-requisitos de legislação e/ou pressões de mercado).

- **Painéis:** Temática fechada de reuniões de peritos (para criar um ambiente confidencial que permite e promove a troca de formação sensível, a identificação de opções preliminares ou discussão de outros planos).
- **E-Participação e outras Actividades Online:** (p.e. visualização de dados, simulação social, inquéritos, blogues, redes sociais, etc).

### 3.2.3 Construção de Evento: Considerações de Metodologia Geral

Quanto à construção do evento, uma variedade de reflexões logísticas (prazos, local de reunião, etc.) e decisões metodológicas (utilização de elementos processuais) são requeridas. Um evento produtivo será baseado no revezamento das fases de trabalho de grupo e sessões plenárias, onde os resultados de grupo são apresentados e debatidos. Crucial a este processo é o esboço do grupo de trabalho nas diferentes fases do processo. Dois aspectos gerais, de composição e dimensão de grupos de trabalho têm de ser consideradas, cada uma delas gera efeitos específicos.<sup>24</sup>

#### **Grupos de Trabalho: Composição**

- **Grupos de Trabalho Homogéneos**

Políticos, funcionários públicos, empresários e cidadãos reúnem em grupos separados. As visões e perspectivas dos participantes perante a situação caracterizam os grupos homogéneos de trabalhos. Os membros do grupo irão ter uma linguagem comum e mais ou menos o mesmo tipo de problemas, interesses e necessidades. Fortes atitudes hierárquicas dinâmicas e de competição intensa constituem uma possibilidade. O resultado será bastante consensual com soluções específicas.

- **Grupos de Trabalho Mistos**

Membros de diferentes grupos reúnem-se em grupos de trabalho separados. As perspectivas e visões serão tão diferentes, como são os problemas, interesses e as necessidades. O diálogo aberto pode ser condicionado por problemas de relacionamento por más experiências ou preconceitos. Quando encontradas, as soluções serão menos específicas mas profundamente debatidas e por isso mais equilibradas e possíveis de serem implementadas, quando comparadas com as soluções desenvolvidas em grupos homogéneos.

- **Grupos de trabalho Temáticos**

Nos grupos de trabalho temático, as visões, perspectivas, linguagem, interesses e necessidades podem ser idênticas, diferentes, ou até mesmo antagónicas. Muito do

<sup>24</sup> Translated from: CASER, U. (2008)

conhecimento técnico da vida quotidiana está concentrado aqui e o comprometimento é geralmente elevado à medida que os participantes se inscrevem por interesse pessoal ou profissional. Os mediadores/simplificadores têm de assegurar um número equilibrado de participantes em cada grupo paralelo (limitando por exemplo o número de participantes para cada tema) e antever a alternância (para evitar a frustração caso os participantes não possam trabalhar no seu tema de eleição numa primeira (“fase”). Os resultados ou não têm consenso, ou têm soluções específicas, bem debatidas e muito viáveis.

- Grupos de Trabalho Ocasionais

Os participantes são sorteados e é-lhes atribuído um grupo. Tirar à sorte é um método neutro, e transparente de formar grupos de trabalho e sobretudo muito indicado em situações abertas contraditórias e um número igual de participantes por grupo é assegurado, mas não há controlo sobre a igualdade ou diferença de pontos de vista, perspectivas, de linguagem, e interesses ou necessidades que se enfrentam em cada grupo. No entanto, as soluções podem ser muito criativas.

### **Grupos de Trabalho: Dimensão**

- Reflexão Individual: 1 participante por grupo

Todos os participantes trabalham sem interagir. A apresentação individual dos resultados impõe aos participantes dizer publicamente o que pensam e as suas opiniões, o que pode ser intimidativo para alguns participantes.

- Pares: 2 participantes por grupo

O trabalho a dois permite um grupo de trabalho autónomo onde todos os participantes pensam e contribuem. Os grupos disfuncionais são facilmente identificados e permitem a rápida intervenção de forma a repor a eficácia do grupo. Trabalhar em pares “quebra o gelo”, promove um diálogo activo, promove ideias conjuntas oferece um rápido desenvolvimento nos resultados de consenso.

- Grupo de trabalho: 3-5 participantes por grupo

3-5 participantes inscrevem-se geralmente de forma autónoma, a interacção é efectiva e criativa. Para ser mais fácil ao princípio, os mediadores devem dar planilhas para evitar debates nos grupos de como devem ser estruturados os resultados. Os grupos de 3 a 5 membros desenvolvem a sua própria identidade e ritmo. Os membros sentem-se seguros, divertem-se e partilham de forma divertida os resultados com os outros grupos de trabalho (p.e. numa sessão plenária). Os mediadores estão encarregues da gestão do tempo e da clarificação da tarefa se for necessário ou pedido.

- Grupo de trabalho. 6-10 participantes por grupo

Um mediador independente deve facilitar o confronto de ideias ou as discussões em grupos de 6-10 participantes, porque a livre interacção leva à divisão em subgrupos ou à

confusão na mesa. A intervenção de um relator pode ser útil para as notas públicas (num quadro) e para criar uma memória de grupo colectiva.

- Grupo de Trabalho: mais de 10 participantes por grupo

Grupos até 25 participantes requerem uma simplificação estruturada (mediador + relator). Os grupos maiores ou devem ser divididos em grupos mais pequenos ou serem apresentadas metodologias específicas como Espaços Abertos ou similares. Os tradicionais formatos de plenário não permitem um debate efectivo.

Pelo que foi dito percebemos que não existe um modelo de projecto “paradigmático” de forma a implementar a participação e a construção do consenso, cada caso é um caso. Contudo, reconsiderar a questão da comunicação efectiva como foi esboçado no Capítulo 2, uma abordagem sistemática é possível por haver desafios de concertação transversal que têm de ser superados para promover projectos de sucesso e desenvolver sólidas estratégias de implementação. No Capítulo 4 apresentamos os seis desafios mais comuns de concertação transversal que surgem nas abordagens participativas.

## 4. Desafios da Concertação Transversal

Este espaço do manual é dedicado aos desafios comuns transversais da concertação nos projectos que seguem abordagens participativas. A ideia central desta componente é aumentar a consciencialização e a criatividade do leitor; assim damos alguns exemplos de contexto para ilustração no âmbito de cada DCT. Claro que todos os DCT estão ligados entre si, e muitas vezes mais do que um terá expressão num determinado projecto. Os promotores devem reflectir neste DCTs quando constroem o seu plano de projecto para minimizar os desafios da comunicação adversa expectável e evitar armadilhas.

### 4.1. DCT 1 – A Linguagem/O Dilema do Conhecimento

O dilema da linguagem / conhecimento surge quando os agentes principais (grupos de *stakeholders*) são caracterizados por um conjunto de experiências profissionais, educacionais ou culturais (p.e. imigrantes / habitantes; juristas / técnicos; taxistas / ciclistas; homens / mulheres, etc.) por conseguinte diferentes “linguagens” e “conhecimentos” têm de ser endereçados para que os stakeholders estejam envolvidos de forma eficiente.

“Linguagem” significa aqui qualquer sistema de sinais (palavras, mímica, gestos, etc.) para codificar e decodificar informação, quer no sentido linguístico ou / filológico ou apenas como um sistema de regras que relacionam os símbolos a significados.<sup>25</sup>

“Conhecimento” é entendimento com alguém ou alguma coisa, e como tal, a soma dos factos, informação, e as capacidades que um stakeholder pode ter adquirido pela experiência ou formação. Pode referir-se ao conhecimento teórico ou ao conhecimento prático de um tema. Pode estar implícito (como por aptidões práticas ou de especialidade) ou explícito (como a compreensão teórica de um assunto); e pode ser mais ou menos formal ou sistemático.<sup>26</sup>

Nos processos participativos a linguagem e o conhecimento estão intrinsecamente ligados, por isso o processo de construção e a metodologia escolhida têm de estar conscientes da linguagem e dos conhecimentos dos participantes. Se a metodologia e o material de trabalho são produzidos de um – para determinados participantes – linguagem não compreensiva teriam grandes dificuldades ou seriam mesmo incapazes de se juntar ao processo, tornando-se notados e contribuindo o seu conhecimento para encontrar a solução ou resolução do conflito.

Exemplos:

- Intervenções processuais ou material de trabalho em “linguagem técnica hermética” que parte da sociedade civil não compreende

<sup>25</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Language>.

<sup>26</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>.



- O processo de construção baseado na escrita (p.e. Folhas de trabalho) mas alguns participantes são iletrados
- Componentes metodológicas são feitas com base na leitura de mapas ou da interpretação de documentos técnicos. Alguns participantes (p.e. técnicos, planeadores) estão bem preparados. Outros participantes não têm experiência com este tipo de documento (p.e. cidadãos)

A construção do projecto e os planos de concertação neste contexto devem centrar-se na articulação de diferentes tipos de conhecimento, de forma a maximizar um conhecimento emergente enriquecido com todos os contributos.

## 4.2. DTC 2 – Fortes Hierarquias e Desequilíbrio de Poder

Numa perspectiva simplista, a participação significa que os representantes do governo / municípios, empresários e pessoas que representam a sociedade civil (organizações) sentam-se em conjunto com um simplificador/mediador para encontrar uma solução de compromisso para uma situação específica que envolve e afecta todos os participantes. Obviamente que este conjunto é sempre caracterizado pela dinâmica de poder existente entre as partes em disputa e como tal por complexas relações entre o poder de negociação dos participantes e a filosofia de um processo de mediação.

Os desequilíbrios de poder no processo participativo podem assumir uma variedade de expressões, p.e. (CHRISTOPHERSON 2009):

- Os sistemas de opinião, personalidade e auto-estima: os participantes julgam ter poder; o que pode variar de entendimento “*stakeholders* com poder” no sentido hierárquico de competência até às decisões de cima para baixo, ou dos “*stakeholders* com poder ” no sentido de baixo para cima. A saída de algumas pessoas decisivas pode paralisar uma empresa ou todo o sistema.
- Sexo, raça/etnia ou religião: Em certas sociedades as mulheres têm menos poder que os homens, e as pessoas de etnia branca são mais poderosas que as de outros grupos. Alguns grupos étnicos (p.e. ciganos, africanos) ou seguidores de grupos espirituais específicos podem também ter menos estatuto social que outros.
- Poder político ou económico, rendimento e bens: Quanto mais bens um *stakeholder* tiver mais poder tem. Com maior o rendimento maior o poder.
- Conhecimento e formação: O poder, por um lado, provém do maior nível de formação escolar e por outro lado, com o volume de informação que um *stakeholder* dispõe (e a sua capacidade ou vontade de retê-lo ou revelá-lo).
- Força física e /ou abuso emocional: A intenção ou a facilidade de um *stakeholder* para usar da violência, coerção ou ameaças gera desequilíbrios de poder porque produz medo nos outros. Um diálogo de cooperação pode ser impossível.

Nem todos os desequilíbrios de poder existentes atingem o debate de forma negativa e impedem os *stakeholders* de chegar a acordos de cooperação consensual. Claro que o grau de poder que alguém possa ter, e a consciência dessa situação, e se o poder que existe é ou não exercido são aspectos importantes da concertação e da dinâmica do diálogo.

Uma das tarefas cruciais dos mediadores e dos facilitadores é graduar metodologicamente os desequilíbrios de poder, atingindo o “poder” dos *stakeholders* mais fracos. Contudo, o poder não significa protecção ou a preferência por um participante ou outro mas permite aos indivíduos ou grupos exercerem totalmente a autoridade e a influência, e de empregar essa força quando se comprometem com outras pessoas, instituições ou com a sociedade<sup>27</sup>. No entanto, um verdadeiro processo participativo é impossível quando o desequilíbrio de poder entre o *stakeholders* afecta a capacidade para tomar decisões sobre questões pessoais ou colectivas.

Exemplos:

- Os *stakeholders* poderosos (p.e. governamentais, municipais ou decisores comerciais) insistem nas decisões vindas de cima para baixo, enquanto outros *stakeholders* preferem negociações baseadas no interesse no processo de cooperação
- Análises dos *stakeholders* (ou análise dos grupos-alvo) revelam um desequilíbrio de poder significativo e ameaçador.
- O acesso à informação não é igual para todos os *stakeholders* e/ou grupos-alvo.

Para lidar com este problema da DTC há a necessidade de mecanismos de poder explícito a favor de certos indivíduos ou *stakeholders* institucionalizados sem colocar os mais poderosos em desvantagem processual. Ao longo de toda a vida do projecto, as configurações de concertação têm de ser implementadas de forma a envolver os *stakeholders* da mesma forma.

### 4.3. DTC 3 – Mediação Externa versus Interna

Conforme já foi referido anteriormente, o mediador é por definição um agente imparcial que depende financeiramente, psicologicamente e substantivamente das questões em discussão. Por isso idealmente os mediadores/simplificadores devem ser de confiança e honestos, e capazes de dar garantias em situações de suspeita mútua. (KYDD 2005).

Mas e se o mediador não for visto como neutral? O que pode acontecer quando a decisão recai sobre um mediador interno. Um simplificador interno não se enquadra nas três perspectivas acima referidas, independente (ele é pago pelo patrocinador, muitas vezes um membro da hierarquia da empresa ou serviço público e como tal sob pressão por níveis superiores, e por vezes tem um interesse pessoal/profissional nos temas em discussão.)

---

<sup>27</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Empowerment>.

Os mediadores Internos podem ser. Gestores internos a todos os níveis, profissionais de recursos humanos, advogados da própria empresa, servidores públicos intra-organizacionais, funcionários, representantes dos funcionários e qualquer pessoa que pertença ao grupo de interesse do *stakeholder* na gestão de conflito mais efectiva numa situação adversa ou planeada.

Os mediadores acabam por agir como agentes “neutros” internos de terceiros tendo muitas vezes dificuldades significativas em tranquilizar os *stakeholders* mais desconfiados (aqueles que não estão ligados à organização à que o mediador pertence) que está genuinamente interessado na construção do consenso cooperativo e não está a tentar enganá-los. Diferenças relacionadas com as características processuais de mediação entre mediadores internos ou externos estão reunidas na tabela a seguir.

Perspectiva	Mediador Externo	Mediador Interno
<b>Percepções Gerais de Disputa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As disputas são normalmente e muitas vezes uma oportunidade aperfeiçoamento.</li> <li>Os conflitos são a consequência de percepções ou de interesses entre os <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflitos/disputas podem ou não ser considerados normais ou disfuncionais para o grupo/organização, empresa</li> <li>Os conflitos são potencialmente uma ameaça.</li> </ul>
<b>Limites da Disputa de Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A disputa está isolada de outras actividades dos <i>stakeholders</i> / os limites podem ser considerados nebulosos.</li> <li>Os mediadores são completamente independentes com o relacionamento entre todos os <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As fronteiras são definidas pelo tipo de organização, definições de papéis e atribuições.</li> <li>As disputas são incorporadas no trabalho contínuo e do relacionamento interpessoal do mediador interno</li> </ul>
<b>Stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os <i>stakeholders</i> podem ou não ser claramente identificados.</li> <li>Se não, é necessária uma análise firme do <i>stakeholder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os <i>stakeholders</i> parecem estar claramente definidos, de acordo com a perspectiva com a organização a que pertence o mediador.</li> <li>De qualquer forma uma análise profunda ao <i>stakeholder</i> é necessária</li> </ul>
<b>Relacionamento do mediator aos stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O mediador é uma terceira parte sem relação com interacção limitada, limitado à discussão de questões</li> <li>O mediador tem apenas autoridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O mediador tem uma relação contínua e interacção com as (partes dos) <i>stakeholders</i></li> </ul>

	processual, que é delegada ao mediador pelas partes	
<b>Imparcialidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mediador tem uma postura imparcial para com as partes e /ou questões</li> <li>• Sem investimento no resultado específico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mediador pode ou não ser imparcial em relação às partes e/ou questões</li> <li>• O mediador pode ter um interesse substantivo num resultado específico</li> </ul>
<b>Poder / autoridade dos stakeholders para com o mediador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativa igualdade de poder (no âmbito do processo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ou não ser igual no poder / autoridade. O próprio mediador tem capacidade na decisão</li> <li>• Relacionamento de autoridade para com o stakeholders tem de ser esclarecido</li> </ul>
<b>Envolvimento Substantivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhum ou algumas reivindicações às opiniões substantivas;</li> <li>• Mínima/sem envolvimento no fornecimento de assessoramento substantiva às partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser um perito substantivo na questão em discussão;</li> <li>• O papel substantivo do mediador deve ser definido.</li> </ul>
<b>Resultado Desejado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo trabalhado que é processual e substantivamente aceite por todos os <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de equilíbrio, anulação ou mitigação do conflito.</li> <li>• Legitimação das decisões já tomadas</li> </ul>
<b>Confidencialidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De um modo geral o mediador mantém a confidencialidade da informação revelada na mediação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ou não estar assegurada</li> <li>• Os limites da confidencialidade têm de estar definidos</li> </ul>
<b>Papel na implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mediadores raramente estão envolvidos na implementação ou monitorização de decisões e projectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mediadores podem estar envolvidos na implementação e monitorização das decisões e projectos</li> <li>• O papel do mediador tem de ser definido</li> </ul>

**Tabela 4:** Comparação entre mediação externa e interna/Facilitação com vista às características essenciais do processo (adaptado de Moore (1996))

Para conseguir um acordo satisfatório para todos os *stakeholders*, um bom plano ou implementação consensual dos projectos, construção de confiança é uma tarefa importante para os mediadores.

Exemplos:

- Facilitação de reuniões, *workshops*, seminários, sessões de desenvolvimento num ambiente de vários *stakeholders* por um simplificador interno provocado por uma falta de recursos financeiros para contratar um mediador externo ou a inexistência de consciencialização para os efeitos potenciais).
- Regulamentação, desenvolvimento de uma proposta de plano ou projecto e (quase) pronta a ser implementada, e um conflito com os *stakeholders* é possível.
- Dúvidas se um mediador interno seria capaz de agir de forma neutra e gerar a confiança.

É uma decisão muito estratégica se optar por uma solução de “fazer você mesmo” ou contratar um mediador/facilitador externo para construir e liderar os projectos participativos ou eventos únicos (fóruns, *workshops* ou reuniões).

#### 4.4. DTC 4 – Grandes Quantidades de Dados Complexos

Trabalhar com grandes quantidades de dados complexos requer tempo e preparação específica, sobretudo quando os dados e a informação, bem como a sua utilização e interpretação, são normalmente uma das causas para discussão, disputa e conflito (vide: Capítulos 4.1.2 e 4.2.2). Por outro lado, os *stakeholders* têm de estar aptos a aceder aos dados, como recolha de informação e a avaliação é de extrema importância antes de tomar qualquer decisão.

Uma das questões importantes no processo participativo é: Como construir e gerir a informação e a estratégia de concertação, tendo em mente que<sup>28</sup> a decisão não é estática nem unidimensional, mas um processo dinâmico que pode passar de lá para cá. Os *stakeholders* estão constantemente a reavaliar a sua atitude à luz da nova informação e podem mudar de opinião em qualquer fase do processo. Além disso não existe uma única decisão certa e a indecisão é uma decisão que não foi decidida. Há sempre riscos envolvidos na decisão e na falta dela (uma boa decisão pode provocar um mau resultado e vice versa).

Basicamente existem duas principais estratégias de concertação para lidar com grandes quantidades de dados: “procurar ” ou “mostrar”<sup>29</sup>. Transferido para o contexto da concertação e da decisão de cooperação os paradigmas significam que a construção da comunicação exige uma decisão de como revelar informação aos *stakeholders* e de como articular os dois paradigmas.

- A “O Paradigma da Procura”: Faça com que o *stakeholders* peça o que eles querem

Quando este paradigma é escolhido, os dados são fornecidos de uma forma que permite ao utilizador ir directamente à informação que procura, em vez de ter de pesquisar por

<sup>28</sup> Sistematização retirada da: <http://www.fldoe.org/workforce/ced/pdf/informed-decision-making.pdf>.

<sup>29</sup> A ideia de utilizar aqui a “procura ou mostrar paradigmas para lidar com grandes quantidades de dados” foi retirada do contexto IT (A procura (Busca) paradigma é tipicamente utilizada em web sites, e para demonstrar (View Based Lists) o paradigma existe sobretudo nas aplicações desktop. (NEIL, T. 2008).

todos os dados disponíveis. É um processo de informação rápido, mas implica que os *stakeholders* sabem o que vão procurar. A busca pode ser simples (resultado: lista de todos os dados disponíveis contendo uma palavra chave, ou relacionada com um tema específico), através de categorias (resultados: grupos de dados/informação relacionada com uma palavra chave ou um tema escolhido) ou com base em critérios (resultado: os dados e a informação aparecem numa grelha classificada ou numa matriz relacionada com a palavra ou o tema escolhido). Claro que o comportamento de procura dos *stakeholders* não é sempre o mesmo. Pode variar com a perícia e o conhecimento técnico, estilo cognitivo, objectivo, e modo de busca. Além disso, todos estes factores interagem de formas complexas e os comportamentos variam dependendo dos critérios voláteis (p.e.: o *stakeholder* está sob pressão, de mau humor, leu um artigo sobre o tema num jornal, etc.). O comunicador potencial não pode seleccionar o comportamento que um *stakeholder* irá seguir quando conduz a sua busca, por isso não é possível prever se a informação específica ou os dados serão ou não necessários.

- O “Paradigma da Demonstração”: Torna toda a informação disponível, e deixa o *stakeholder* explorá-la

Aqui o foco da informação e a estratégia de disseminação é permitir a visão e organização de todos os conjuntos de dados. O problema com a demonstração do paradigma é de que é utilizado para apresentar dados e por isso cria oportunidades de manipulação, à medida que “o proprietário” dos dados decide o que revelar. Por outro lado, pelo grande volume de dados, o *stakeholder* pode inspirar-se, frustrar-se ou perder quando percebe que não vão analisar o puro volume de dados e a sua complexidade.

No caso de uma concertação de estratégia para um grande volume de dados complexos os dados devem estabelecer objectivos gerais e tempos específicos. O seu desenho deve ser especificado para a audiência e permitir a promoção de uma mensagem clara e compreensível. Estas ferramentas e actividades têm de estar definidas, os recursos encontrados e as escalas de tempo definidas estabelecidas. Depois da direcção de eventos ou campanhas, a avaliação e aperfeiçoamento devem ser consideradas. (HOVLAND, 2005).

Exemplos<sup>30</sup>:

- Elaboração de pareceres para políticos em transportes ambientais/sustentáveis
- Campanhas mudar o comportamento actual nos transportes
- Intervenções que alteram fisicamente o contexto da mobilidade (p.e. Novas tecnologias, infra-estruturas, leis e incentivos) que têm de ser comunicados aos utilizadores de forma a prestar informação sobre os prós e contras de opções de acção possível.

Projectos que influenciam os processos de decisão pelo *marketing* social p.e. Utilizando medidas políticas suaves de transporte) ou que têm intenção de incentivar os *stakeholders* a uma alteração de comportamento (p.e. use opções de mobilidade diferente, teste novas opções alternativas de deslocação, etc.) terá de resolver se quer adoptar a “procura” ou “a

<sup>30</sup> For a conceptual framework of behavioural based motivation changes: BAMBERG, S. et al. (2008).



mostra” porque necessitam de estratégias efectivas específicas de lidar com elevados volumes de dados.

## 4.5. DTC 5 – Problemas Perversos

O termo “problema perverso” (RITTEL & WEBBER, 1973)<sup>31</sup> “descreve um problema no planeamento social que é *“difícil ou impossível de resolver devido exigências de alteração incompletas ou contraditórias que muitas vezes são difíceis de reconhecer. Além disso, interdependências complexas, o esforço de resolver um aspecto de um problema perverso pode mostrar ou trazer outros problemas.”*<sup>32</sup>

O oposto de “problemas perversos” é os “problemas inofensivos”. De acordo com CONKLIN (2001) os problemas inofensivos são caracterizados por:

- Um problema declarado relativamente bem definido e estável
- Um ponto de paragem preciso (sabemos quando uma solução é encontrada)
- uma solução que pode ser objectivamente avaliada como sendo boa ou má
- pertence a uma categoria de problemas similares que podem ser resolvidos de uma forma idêntica
- soluções que podem ser experimentadas e abandonadas

De acordo com RITCHEY (2007) as características perversas de um problema são:

- Não existe uma formulação definitiva de um problema perverso (definindo problemas perversos como só por si um problema perverso).
- As soluções para os problemas perversos não são verdadeiras ou falsas, mas melhores ou piores.
- Os problemas perversos não têm uma solução “final” – uma vez que não há critérios objectivos. O problema está continuamente a evoluir e a mudar, e é considerado ser resolvido quando há um sentimento de que nada mais pode ser feito.
- Todas as soluções para um problema perverso são uma “única possibilidade de funcionamento”; porque não existe a oportunidade de aprender por verificação ou erro e também não há também um teste imediato ou definitivo para a solução.
- Os problemas perversos não têm inumeráveis (ou uma descrição exhaustiva) conjuntos de soluções potenciais, nem existe um conjunto de operações permissivas que podem ser incorporadas no plano.
- Todos os problemas perversos são essencialmente únicos e a maior parte deles podem ser considerados um sintoma de outro problema. A existência de discrepância

<sup>31</sup> Horst Rittel and Melvin Webber formally described the concept of wicked problems.

<sup>32</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Wicked\\_problem#endnote\\_2](http://en.wikipedia.org/wiki/Wicked_problem#endnote_2).



representando um problema perverso pode ser esclarecida de muitas formas. A escolha da explicação determina a natureza da resolução dos problemas.

- O planeador não tem direito a estar errado (os planeadores são confiáveis pelas consequências das acções que criam).

Como problemas perversos nunca têm uma definição clara, não são trabalhados por uma abordagem científica convencional (definição do problema – análise – solução do problema em passos sequências) As três estratégias para trabalhar com problemas perversos, identificadas por ROBERTS (2000), estão reunidas na tabela seguinte:

	Estratégia	Efeito	Consequência
<b>Resolução de Problema Autoritária</b>	A responsabilidade de resolução de um problema é atribuída a um grupo de poucas pessoas	Reduz a complexidade por eliminação de diferentes perspectivas de stakeholders excluídos	As autoridades e peritos encarregues de resolver o problema podem não ter uma apreciação de todas as perspectivas necessárias para detectar o problema
<b>Resolução de Problema Competitiva</b>	Confrontação directa com pontos de vista opostos, requerem das partes que sustentam essas ideias de chegar a uma solução escolhida.	As soluções diferentes podem ser ponderadas entre si e a melhor é escolhida	Abordagem contraditória, o conhecimento partilhado é desencorajado. Assim, as partes envolvidas podem não ter um incentivo para chegar a melhor solução.
<b>Resolução de Problema Colaborativa</b>	Compromete todos stakeholders que são afectados de forma activa a encontrar a melhor solução possível para todos os stakeholders	As pessoas que estão a ser prejudicadas pelas decisões tornam-se participantes do processo de planeamento	Para promover o entendimento partilhado e compromisso para resolver um problema perverso é um processo moroso (novas tecnologias podem ajudar a reduzir o tempo)

**Tabela 5:** Estratégias para detector de problemas perversos (fonte: Roberts (2000))

Os problemas perversos conduzem a conflitos e exigem intervenções para a construção do consenso. A resolução de problemas por forma de cooperação pode detectá-los muito eficazmente. RITCHEY (2007) aconselha: *“O maior número de stakeholders possível deve estar comprometido com o trabalho, de forma a criar uma terminologia comum, conceito de problema comum e enquadramento de modelo comum. Os stakeholders principais e os especialistas na área devem juntar-se numa série de workshops para em conjunto (1) estruturarem o problema o melhor possível, (2) sintetizar as soluções, (3) explorar múltiplas soluções com base nos diferentes condutores e interesses (4) analisar a estrutura dos*

*stakeholders. Os diferentes stakeholders não têm de concordar numa solução comum única, mas têm de ser encorajados a entenderem as posições uns dos outros e os contextos:*

- Como resolver o congestionamento? (GRUSH, 2009) Todas as soluções pensadas podem resolver parte do problema de congestionamento, mas criam novas questões. P.e. Uma nova faixa convida a mais trânsito. Um novo serviço de trânsito é subutilizado. Um aumento da utilização da bicicleta gera uma questão de segurança, etc.
- Como organizar e dirigir o processo de planeamento de transporte face à racionalidade limitada, incerteza ilimitada (KISHTY, 2010)
- Como resolver a crise económica?

Como a maioria dos projectos tem de lidar com alguns problemas inofensivos e outros perversos, é importante estar consciente das componentes perversas durante a construção e implementação, de forma a ser capaz aperfeiçoar a estratégia de concertação oportuna e adequadamente.

## 4.6. DTC6 – Suborno e Corrupção

A corrupção é um fenómeno alargado em muitos sectores da vida pública em muitos países europeus. A sua expressão é tão difícil de sintetizar como são os seus efeitos. Por vezes uma grande economia paralela desencadeia redes de corrupção ou o contrabando e os grupos de crime organizado impulsionam o problema. Mas não tem de necessariamente a tornar-se criminalidade verdadeira. A falta de acordo político A falta de acordo político pode abrir caminho a acordos políticos a nível municipal, sistemas pouco transparentes de distribuição de recursos financeiros e a ausência de controlo efectivo. A din

A dinâmica corrupta pode existir, apesar de raramente existir uma evidência provável e directa. As tradicionais decisões de cima para baixo e a “política de porta fechada” tornando o combate à corrupção difícil.

Para lidar com a corrupção, a transparência e a larga participação da sociedade civil é essencial. Neste sentido a concertação efectiva é de crucial importância, não só entre as administrações municipais, mas entre outros órgãos e instituições envolvidos em prestar serviços públicos, o mundo dos negócios e a sociedade civil.<sup>33</sup>

Como em muitas outras áreas das infra-estruturas dos transportes e serviços, a participação dos cidadãos é essencial para o desenvolvimento sustentável; qualquer projecto tem de ser aceite localmente e “próprio” para ser sustentável a longo prazo. LANGSETH (1999) sugere: *“Quanto maior o sentimento de posse melhor. Por isso, estratégias anti-corrupção devem trabalhar para aumentar consideravelmente a participação na construção, implementação e avaliação dos programas para melhorar a responsabilidade.”*

<sup>33</sup> A Transparency International está actualmente a desenvolver um guia sobre : Transporte, energia e infra-estrutura – em: <http://gateway.transparency.org/guides>.

O foco principal deve estar na capacidade do poder local abordar peritos técnicos para solicitar o desenvolvimento de soluções tecnicamente competentes mas adaptadas a nível local e "próprias" para satisfazer os interesses e as necessidades dos utilizadores. Esta estratégia de projecto assegura acesso à informação e ajuda a equilibrar interesses concorrentes, evitando oportunidades de suborno e corrupção.

Vendo mais além, os efeitos do envolvimento active da sociedade civil e da participação pública são bastante promissores de forma a evitar a corrupção: a construção do consenso social permite a reforma dos programas de uma forma transparente e por outro lado e aceite universalmente o desenvolvimento da dinâmica.

Exemplos:

- Identificação de suborno e fontes de corrupção (p.e. Na contratação pública) e iniciativas anti-corrupção a serem construídas dentro das instituições, organizações, empresas, ONGs.
- IA implementação dos sistemas de gestão de informação para promover a política de divulgação institucional em conjunto com os cidadãos fiscalização ou o envolvimento da sociedade civil.
- A implementação dos planos de acção para uma melhor administração e responsabilidade no âmbito dos transportes sustentáveis e dos projectos de mobilidade (p.e. estabelecer mecanismos para comentários, sugestões, recomendações e queixas).

Nos projectos onde a corrupção e o suborno são uma ameaça potencial específica normalmente lidam com a infra-estrutura física e equipamento de construção (aqui os desafios de suborno e corrupção existem ao longo do ciclo de vida), ou abordam os serviços de transporte que funcionam no âmbito de um ambiente corrupto ou fraco a nível institucional.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Retirado: WORLDBANK (2011): Onde se manifesta a corrupção no sector dos transportes?

## 5. Considerações Finais

Problemas extremamente complexos em áreas fragmentadas requerem novas abordagens e oferecem um enorme campo de novas oportunidades para os peritos na área dos transportes. As áreas fragmentadas constituem um desafio para estes profissionais. A tendência parece ser trabalhar com múltiplos stakeholders nestes contextos. Os peritos em transporte que exercem a sua actividade nas áreas de política pública não podem ignorar este aspecto e têm de ser capazes de trabalhar com estas novas metodologias para integrar novas formas de funcionalidade enquanto procuram soluções para problemas complexos.

O nosso principal argumento apoiando a implementação do processo participativo é que o planeamento de transporte bem sucedido não é algo que possa mais ser feito isoladamente por nenhum agente a nível organizacional. Acreditamos que a construção do consenso de cooperação através da mediação e facilitação profissional, que é baseado na implementação de peritos multi organizacionais (incluindo a Sociedade Civil) e parcerias multi disciplinares, podem gerar conhecimento aplicável para mais e melhor transporte sustentável. Um mundo melhor pode ser o resultado.

Este manual tem como objective oferecer opinião, técnica e inspiração.

## 6. Bibliografia

### Livros e Papers

- BALDUCCI, J. (2001): Complex Problems.- Oral Presentation at the DCEA/FCT, Universidade Nova de Lisboa (not published)
- BAMBERG, S. et. al (2011): Evaluation of Soft Transport Policy Measures Based on Behavioural Theory.- *in: Transport Policy 18*, pp 228–235; Elsevier  
Available at: <https://blogs.otago.ac.nz/amc/research/files/2011/07/Bamberg-Behaviour-theory.pdf>
- BATESON, G. (1972): Steps to an Ecology of Mind.- 533 p, University of Chicago Press ISBN-978-0226039053
- BLAKE, R. & MOUTON, J. (1964): The Managerial Grid.- 350 p.; Houston: Gulf Publishing Co (Paperback Edition 1994: ISBN-978-0884152521)
- CAMERON, B.G., et. al (2010): Goals for Space Exploration Based on Stakeholder Network Value Considerations.- *in: Acta Astronautica*; Available at: doi:10.1016/j.actaastro.2010.11.003.
- CASER, U. (2008): как дирижировать симфоническим диалогом? – медиация и координация в сложных многосторонних процессах (How to Conduct a Sinfonic Dialogue? Mediation and Facilitation of Complex Multiparty Processes).- *in: Медиация и Права (медиация и право)*; Vol 4, p. 46-55; Moscow
- CASER, U. (2009): Socio-Environmental Mediation: Myths and Fears.- *in: Revista de Estudos Universitários – Dossiê Ciência e Controvérsia*; , v. 35, n. 2, p. 67-83; Sorocaba
- CHRISTENSEN, K. (1995): Coping with Uncertainty in Planning.- *in: APA Journal*, p 63-73; Lisbon
- CHRISTOPHERSON, J. (2009): Power Imbalances in Mediation.- 3p; Available at: [http://www.ddc-law.com/news\\_events/articlesofinterest/pdfs/Power%20Imbalances%20In%20Mediation.pdf](http://www.ddc-law.com/news_events/articlesofinterest/pdfs/Power%20Imbalances%20In%20Mediation.pdf)
- CONKLIN, J. (2001): Wicked Problems and Social Complexity.- CogNexus Institute. Available at: <http://cognexus.org/wpf/wickedproblems.pdf>.
- FISHER, R et al. (2011): Getting to Yes - Negotiating Agreement Without Giving In.- 240 p.; revised Edition; Penguin; ISBN-978-0143118756
- FIUTAK, T. et al. (2009): Le médiateur dans l'arène : Réflexion sur l'art de la médiation.- 214 p.; Erès
- GALTUNG, J. (1996): Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization.- 292 p.; Sage Publications Ltd; ISBN-13: 978-0803975118
- GLASL, F. (1999): Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict.- 192 p.; Hawthorn Pr (Hawthorn House); ISBN-13: 978-1869890711
- GRUSH, B. (2009): Wicked Problems: Part I, TRAFFIC CONGESTION.- Blog: Grush Hour.- Available at: <http://grushhour.blogspot.com/2009/10/wicked-problems-part-i-traffic.html>
- HOVLAND, I. (2005): Planning Tools: How to write a communications strategy; 2p; Available at: <http://www.odi.org.uk/resources/docs/6369.pdf>
- KHISTY, C. J. (2010): Possibilities of Steering the Transportation Planning Process in the Face of Bounded Rationality and Unbounded Uncertainty.-  
Available at: [citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.4770-2.pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.4770-2.pdf)

- KYDD, A. (2005): The Honest Broker: Mediation and Mistrust.- 39 p;  
Available at: <http://www.yale.edu/irspeakers/Kydd.pdf>
- LANGSETH, P. (1999): Prevention: An Effective Tool to Reduce Corruption.- 45 p.; Paper presented at the ISPAC conference on Responding to the Challenge of Corruption, 19 November 1999, Milan; Available at: <http://www.unodc.org/pdf/crime/gpacpublications/cicp2.pdf>
- MITCHELL, R., et al. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts.- in: *Academy of Management Review* 22(4): p 853 - 888.
- MOORE, C. (1996): Mediation and Environmental Dispute Management.- Trainingsworkshop – Handouts.- [ed: GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Pilotvorhaben Institutionenentwicklung im Umweltbereich - PVI & CDR Associates)].- 25.-29.08.1997; Bonn
- MOORE, C. (2003): The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict.- 500p (p. 60-61); 3<sup>rd</sup> edition, Jossey-Bass; San Francisco CA; ISBN: 978-0787964467
- MUNÉVAR, J. C. (2005): A New Framework for the Evaluation of Mediation Success.- in: *BSIS Journal of International Studies*; Vol. 2, p 70.-93; Available at: <http://www.kent.ac.uk/brussels/journal/documents/2005/Munevar-A New Framework for the Evaluation of Mediation Success.pdf>
- NEIL, T. (2008): Seek or Show: Two Design Paradigms for Lots of Data.- Blog.- Available at: <http://theresaneil.wordpress.com/2008/01/29/seek-or-show-two-design-paradigms-for-lots-of-data/>
- O'CONNOR, J & SEYMOUR, J. (2003):Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming.- 245 p. Thorsons; (Reissue); ISBN-978-1855383449
- RITCHEY, T. (last revised 2007): Wicked Problems: Structuring Social Messes with Morphological Analysis.- in: *Swedish Morphological Society*, 7p  
Available at: <http://www.swemorph.com/pdf/wp.pdf>
- RITTEL, H. & WEBBER, M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning.- in: *Policy Sciences*, Vol. 4, pp 155-169, Elsevier, Inc., Amsterdam  
Available at: [www.uctc.net/mwebber/Rittel+Webber+Dilemmas+General Theory of Planning.pdf](http://www.uctc.net/mwebber/Rittel+Webber+Dilemmas+General Theory of Planning.pdf)
- Roberts, N.C. (2000): Wicked Problems and Network Approaches to Resolution.- in: *The International Public Management Review*; Vol. 1 (1); p. 1-19; St. Gallen
- ROSENBERG, M. B. (2003): Nonviolent communication: a language of life.- 222 p.; 2<sup>nd</sup> Edition; PuddleDancer Press; ISBN-978-1892005038
- RUESCH, J. & BATESON, G. (1951): Communication: The Social Matrix of Psychiatry.- W.W. Norton & Company (Paperback Edition 2006: ISBN-978-1412806145 )
- SCHULZ v. THUN, F. (2010): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.- 320 p; 48<sup>th</sup> Edition; rororo; Hamburg, ISBN-978-3499174896
- SUSSKIND, L et al. (1999): The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement.- 1147 p.; SAGE, ISBN-978-0761908449
- THOMAS, K. W. (2002): Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.-, 16 p.; Mountain View, CA (Paperback Edition 2002: ASIN: B0006SA34O)
- TRIGO, M. I. (2003): Participatory approaches to the resolution of conflicts within protected landscapes: a case study in the Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, Portugal; Master-Thesis FCT-UNL Lisbon; (<mailto:icpl@protected-landscapes.org>)



- TURNER, J. R. et. al. (2002): The project manager as change agent: leadership, influence and negotiation.- 264 p.; New York : McGraw-Hill; ISBN-0077077415
- URY, W. (1993): Getting Past No.- 208 p.; Revised edition; Bantam; ISBN-978-0553371314
- VASCONCELOS, L. (2007): Participatory governance in complex projects, pp. 114-124, in *Reservoir and River Basin Management*; M. SOBRAL, M. & GUNKEL, G. (Eds.) Technical University of Berlin
- VASCONCELOS, L. et al: (2012.a): MARGov - Setting the ground for the governance of marine protected areas.- in: *Ocean & Coastal Management*; Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2011.07.006>
- VASCONCELOS, L. et al. (2012.b) MARGOV – building social sustainability. In: *Journal of Coastal Conservation* (in press)
- WATZLAVICK, P. et al (1967): Pragmatics of Human Communication - A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes.- 296 p.; W. W. Norton & Company (Paperback Edition 2011: ISBN-978-0393707076)
- WORLD BANK (2011): Where does corruption manifest itself in the transport sector?.- in: *South Asia: Governance and Transport: Developing Frameworks*.- Available at: [web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/EXTSARREGTOPTTRANSPORT/0,,contentMDK:21337820~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:579598,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/EXTSARREGTOPTTRANSPORT/0,,contentMDK:21337820~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:579598,00.html)

#### Sites com interesse para explorar...

##### Concertação e Gestão de Conflito

**Communication resources:** [www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html)

**Communication - Optical Illusions:** [www.eyetricks.com/illusions.htm](http://www.eyetricks.com/illusions.htm)

**Conflict Analysis:** [www.rantcollective.net/article.php?id=15](http://www.rantcollective.net/article.php?id=15)

**Glasl:** [www.perspectus.se/tjordan/Escalationmodel.html](http://www.perspectus.se/tjordan/Escalationmodel.html)

**Schulz v. Thun:** [www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=173&clang=0](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=173&clang=0)

**Schulz v.Thun:** <http://laofutze.wordpress.com/tag/friedemann-schulz-von-thun-communication-model>

**Watzlawick:** [www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Theory/watzlawick/](http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Theory/watzlawick/)

##### Negociação, Facilitação e Mediação

**Case Study:** [www.forum-flughafen-region.de/en/service/archive-mediation-rdf](http://www.forum-flughafen-region.de/en/service/archive-mediation-rdf)

**Case Study:** [www.rtpi.org.uk/download/7891/Issue-132-091211-Scottish-Planner-Dec-09-electronic-version-final.pdf](http://www.rtpi.org.uk/download/7891/Issue-132-091211-Scottish-Planner-Dec-09-electronic-version-final.pdf)

**Case Study:** <http://margov.isegi.unl.pt>

**Conflict Management Style:** <http://web.mit.edu/collaboration/mainsite/modules/module1/1.11.5.html>

**Decision Making:** [www.fldoe.org/workforce/ced/pdf/informed-decision-making.pdf](http://www.fldoe.org/workforce/ced/pdf/informed-decision-making.pdf)

**International Association of Facilitators:** [www.iaf-world.org/index.aspx](http://www.iaf-world.org/index.aspx)

**Mediation – Evaluation:** [www.civilrights.dot.gov/page/memorandum-mediation-action](http://www.civilrights.dot.gov/page/memorandum-mediation-action)





**Mediation Glossary:** [www.mediationdictionary.com/pdf/mediationdictionary.pdf](http://www.mediationdictionary.com/pdf/mediationdictionary.pdf)

**Mediation Glossary:** [www.co.harris.tx.us/drc/meddefinition.htm](http://www.co.harris.tx.us/drc/meddefinition.htm)

**Mediation Resources:** [www.mediate.com](http://www.mediate.com)

**Negotiation:** [www.adr.af.mil/factsheets/factsheet.asp?id=7363](http://www.adr.af.mil/factsheets/factsheet.asp?id=7363)

**Negotiation:** [www.americanwhitewater.org/content/Wiki/stewardship:negotiations](http://www.americanwhitewater.org/content/Wiki/stewardship:negotiations)

**Stakeholder Analysis:** [http://wn.com/stakeholder\\_analysis](http://wn.com/stakeholder_analysis)

### Professional Training Power Points

CASER, U. (2012): Conflict Management Styles – Mediation Training Course (Module: 4 hrs)

VASCONCELOS, L. & CASER, U. (2011): PPA I - Participação Pública Activa I: Introdução às Técnicas e Metodologias / PPA I - Active Public Participation I: Introduction to Techniques and Methodologies. Professional Training Course (CD) 16 hrs

VASCONCELOS, L. & CASER, U. (2011): PPA II - Participação Pública Activa II: Formação de Facilitadores e Mediadores Multiparte / PPA II - Active Public Participation II: Training of Multiparty Mediators. Professional Training Course (CD) 16 hrs

VASCONCELOS, L. & CASER, U. (2011): PPA III - Participação Pública Activa III: Gestão de Conflitos. / PPA III - Active Public Participation III: Conflict Management. Professional Training Course (CD) 16 hrs

VASCONCELOS, L. & CASER, U. (2011): PPA IV - Participação Pública Activa IV: Negociação e Mediação / PPA IV - Active Public Participation IV: Negotiation and Mediation. Professional Training Course (CD) 16 hrs

VASCONCELOS, L. & CASER, U. (2011): PPA V - Participação Pública Activa V Consultadoria Participada e Marketing / PPA V - Active Public Participation V: Participative Consulting and Marketing. Professional Training Course (CD) 16 hrs