



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

NATÁLIA LADEIRA FERREIRA DA SILVA

**CLASSES DE COMPORTAMENTOS CONSTITUINTES DA
CLASSE GERAL “MEDIAR CONFLITOS DE TRABALHO NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL”**

NATÁLIA LADEIRA FERREIRA DA SILVA

**CLASSES DE COMPORTAMENTOS CONSTITUINTES DA
CLASSE GERAL “MEDIAR CONFLITOS DE TRABALHO NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL”**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Análise do Comportamento, do Departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento, da Universidade Estadual de Londrina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Análise do Comportamento.

Área de concentração: Análise do Comportamento

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Nádia Kienen

Londrina
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Silva, Natália Ladeira Ferreira da.

Classes de Comportamentos Constituintes da Classe Geral "Mediar Conflitos de Trabalho no Contexto Organizacional" / Natália Ladeira Ferreira da Silva. - Londrina, 2017.
177 f.

Orientador: Nádia Kienen.

Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Ciências Biológicas, Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Análise do Comportamento - Tese. 2. Organizacional - Tese. 3. Classes de comportamento - Tese. 4. Programação de Ensino - Tese. I. Kienen, Nádia. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Ciências Biológicas. Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento. III. Título.

NATÁLIA LADEIRA FERREIRA DA SILVA

**CLASSES DE COMPORTAMENTOS CONSTITUINTES DA CLASSE
GERAL “MEDIAR CONFLITOS DE TRABALHO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL”**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Análise do Comportamento, do Departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento, da Universidade Estadual de Londrina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Análise do Comportamento.

Área de concentração: Análise do Comportamento

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Nádia Kienen
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof.^a Dr.^a Maria Rita Zoéga Soares
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Hélder Lima Gusso
Universidade Federal de Santa Catarina -
UFSC

Londrina, 20 de abril de 2017.

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais e aos meus amigos de curta e longa data, companheiros de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Nádia Kienen, que não foi só orientadora, mas também exemplo de ética e de comprometimento com a Análise do Comportamento, que me fez acreditar mais que essa ciência não é só uma ferramenta para o exercício das minhas atividades profissionais, mas uma filosofia para vida. Obrigada por não desistir de mim e por tentar de todas as formas me fazer acreditar que meu trabalho era melhor do que a avaliação que eu fazia dele. Obrigada pelas conversas aleatórias e divertidas sobre a vida que tornaram nosso trabalho muito mais leve e divertido.

Aos professores Maria Rita Zoéga Soares e Hélder de Lima Gusso que aceitaram fazer parte da banca contribuindo e engrandecendo esse trabalho.

À professora Camila Melo Muchon que com sua doçura e demonstração de paixão pela filosofia da Análise do Comportamento fez com que me interessasse por essa vertente e que facilitou compreender os pilares dessa ciência.

Às minhas companheiras do mestrado Laís e Nayara e também à Glisiane, por compartilharem comigo não somente os momentos de tensão e angústia, mas também os momentos felizes e de conquistas. Agradeço, especialmente, à Nayara por me receber em sua casa para discutirmos e estudarmos mais profundamente o nosso procedimento, e mesmo estando cansada das atividades diárias sempre foi uma companhia incrível. Obrigada Nay pelos momentos que me escutou, me aconselhou, pelas risadas e pela força nos momentos difíceis, ou seja, por ser minha amiga.

Aos professores do programa de mestrado em Análise do Comportamento que contribuíram para formação, pela convivência sadia e estimulante ao longo deste curso.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná por incentivar e criar condições para que seus servidores se capacitem e se desenvolvam enquanto indivíduos. Agradeço às minhas amigas de trabalho do Câmpus Ponta Grossa por compreenderem meus momentos de ausência e por tornaram a minha vida muito mais leve e alegre durante a minha estadia por lá. Obrigada Geisi, Jeanine, Noeli, Tathi e, especialmente, à Lusiana, que fez por mim muito mais do que poderia para propiciar minha permanência no mestrado. Aos meus amigos de trabalho do

Câmpus Londrina Fernanda, Joseli e Arthur que me incentivaram e ouviram minhas ideias.

À minha família, à minha mãe Irene, minha irmã Vivian e principalmente à meu pai Leandro que além de amigo e companheiro ajudou em algumas etapas do procedimento. Ao Douglas, que em momentos difíceis incentivava a manter a cabeça no lugar e enfrentar as dificuldades encontradas no mestrado.

Aos amigos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

“Não se trata de não ser sincero ou de ser artificial; trata-se de aprender a lidar com o outro”

Suely Bariasco

Apresentação

Gerir conflitos é uma classe de comportamentos importante para a atuação dos indivíduos dentro das organizações de trabalho. A capacidade de lidar com conflitos pode reduzir o sofrimento dos trabalhadores e minimizar os prejuízos financeiros das empresas, que são algumas das consequências dos processos conflituosos. Além disso, uma boa gestão de conflitos pode gerar ganhos como o aumento da probabilidade da ocorrência de comportamentos de criatividade e inovação nas atividades de trabalho. Assim, capacitar os trabalhadores a gerir conflitos se mostra uma importante contribuição para a melhoria dos processos de trabalho no contexto organizacional.

A Análise do Comportamento tem como tecnologia a Programação de Ensino, que auxilia na condução dos processos de ensino-aprendizagem de novos comportamentos (Lorena & Cortegoso, 2008). Processos que não estão relacionados somente a ambientes formais de ensino, mas podem ser desenvolvidos em qualquer ambiente em que a aprendizagem de novos comportamentos é necessária, como, por exemplo, em contextos clínicos, organizacionais ou de saúde.

Para a elaboração de um programa de capacitação é necessária a descoberta de comportamentos-objetivo que são relevantes para o indivíduo e para a sociedade. E a partir de então pode-se dar continuidade às próximas etapas da programação que envolve o planejamento, desenvolvimento, aplicação, avaliação e aprimoramento do processo de ensino (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). Dessa forma, identificar quais as classes de comportamentos constituem a atuação dos indivíduos é parte fundamental para a elaboração de um programa de capacitação.

Este trabalho é dividido em dois artigos. No primeiro foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema “gestão de conflitos de trabalho no contexto organizacional” em que 27 fontes de informações sobre esse tema foram analisadas criticamente sob a

perspectiva analítico-comportamental. A pesquisa bibliográfica possibilitou o entendimento do fenômeno objeto de estudo. Por meio dela foi constatado que a classe “gerir conflitos de trabalho em contextos organizacionais” abrangia muitas classes de comportamentos. A partir disso, tomou-se a decisão de escolher a classe “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais” para ser caracterizada.

O segundo artigo é uma pesquisa empírica que teve por objetivo identificar e derivar, a partir de fontes de informações, as classes de comportamentos constituintes do “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais.” Para isso, foram utilizados princípios e conceitos da Análise do Comportamento e da Programação de Ensino.

Silva, Natália L. F. (2017). **Classes de Comportamentos Constituintes da Classe Geral “Mediar Conflitos de Trabalho no Contexto Organizacional”**. 177f. Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

RESUMO

Gerir conflitos de trabalho abrange diversas classes de comportamentos que ajudam a minimizar tanto o sofrimento dos trabalhadores que experimentam sentimentos de frustração, ansiedade e raiva como os prejuízos financeiros gerados pela queda de produtividade e rotatividade de funcionários para as organizações. A gestão de conflitos eficiente também pode beneficiar as organizações com a ocorrência de comportamentos de criatividade e inovação. O objetivo deste trabalho foi caracterizar classes de comportamentos constituintes de “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”. Para isso, o trabalho foi estruturado em dois estudos. No primeiro foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a “gestão de conflitos de trabalho no contexto organizacional” em que 27 fontes de informações foram analisadas sob a perspectiva analítico-comportamental. Posteriormente à leitura das fontes de informação, foram definidas categorias de análise com referência à contingência de três termos: classes de estímulos antecedentes, de respostas, e de estímulos consequentes. Os resultados demonstraram que o fenômeno gerir conflitos tem sido explicado por meio da utilização de termos mentalistas, de estruturas internas e de variáveis que fazem parte da história de vida dos indivíduos. Adotam modelo explicativo do comportamento por meio de estilos de gestão de conflitos, nomeados a partir da resposta que indica como é realizada gestão. O Estudo 1 subsidiou a decisão de identificar comportamentos da classe de mediar conflitos, pois a classe geral de gerir conflitos é extensa. Assim, o Estudo 2 teve como objetivo caracterizar os comportamentos constituintes da classe geral “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional”. Foi utilizada como fonte de informação literatura que explicitou ações que um mediador de conflitos necessita fazer para “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional”, tendo como base a noção de comportamento como relação entre a ação do organismo e o ambiente antecedente e consequente à essa ação. O procedimento foi composto por 11 etapas que visaram a identificar e derivar da fonte de informação componentes do comportamento, avaliar a linguagem utilizada para se referir a eles e, quando necessário, propor linguagem apropriada. Foram identificadas 215 classes de comportamentos constituintes da classe geral examinada. As classes de comportamentos identificadas ao “mediar conflitos em contexto organizacional” estão relacionadas a: interações sociais entre o líder que media o conflito e os disputantes, habilidades sociais e a comportamentos característicos da formação científica (e.g. elaborar procedimentos, coletar e analisar informações a fim de compreender fenômenos). A caracterização dessas classes comportamentais é fundamental para que seja possível planejar processos organizacionais tais como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho de líderes que atuam nas organizações.

Palavras-chave: Análise do comportamento. gestão de conflitos. Organizacional. classes de comportamento. Programação de Ensino. trabalho. mediação de conflito

Silva, Natália L. F. (2017). **Behavior Classes Constituents of the General Class "Mediate Work Conflicts in the Organizational Context"**.177p. Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

ABSTRACT

Managing work conflicts covers several classes of behaviors that help minimize both the suffering of workers experiencing feelings of frustration, anxiety, and anger as well as the financial losses generated by falling productivity and employee turnover for organizations. Efficient conflict management can also benefit organizations with the occurrence of creativity and innovation behaviors. The objective of this work is to characterize classes of behaviors constituting "mediating work conflicts in organizational contexts". For this, the work is structured in two studies. The first is a bibliographical research carried out on the "management of work conflicts in the organizational context" in which 27 sources of information were analyzed from an analytical-behavioral perspective. After reading these sources of information, categories of analysis were defined with reference to the contingency of three terms: classes of antecedent stimuli, classes of answers, and classes of consequent stimuli. The results demonstrated that the phenomenon of managing conflicts has been explained through the use of mental terms, internal structures and variables that are part of the individuals' life story. They adopt an explanatory model of behavior through styles of conflict management, named after the response that indicates how management is performed. Study 1 subsidized the decision to identify behaviors of the mediating conflicts class, since the general class of managing conflicts is extensive. Thus, Study 2 aimed to characterize the constituent behaviors of the general class "mediating work conflicts in the organizational context". It was used as source of information literature that explained actions that a conflict mediator needs to do to "mediate work conflicts in the organizational context", based on the notion of behavior as a relation between the action of the organism and the antecedent environment and consequent to this action. The procedure was composed of 11 steps that aimed to identify and derive from the source information behavior components, evaluate the language used to refer to them and, when necessary, propose appropriate language. 215 constituent behaviors class of the general class examined were identified. The behaviors classes identified in "mediating conflicts in an organizational context" are related to: social interactions between the conflict leader and the disputants, social skills, and characteristic behaviors of scientific training (eg designing procedures, collecting and analyzing information in order to understand the phenomena). The characterization of these behavioral classes is fundamental to enable planning organizational processes such as recruitment, selection, training, and performance evaluation of leaders who work in organizations.

Key words: Behavior analysis. conflict management. Organizational. Classes of behavior, Teaching Programming. Work. conflict mediation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Artigo 1

O processo de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional a partir da perspectiva analítico-comportamental

Figura 1. Fluxograma da pesquisa e quantidade de trabalhos localizados, selecionados e recuperados 26

Artigo 2

O processo de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional a partir da perspectiva analítico-comportamental

Figura 1 Percentagem de Classes de Comportamentos Identificadas por Classe Geral 82

LISTA DE TABELAS

Artigo 1

O processo de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional a partir da perspectiva analítico-comportamental

Tabela 1 -	Descritores utilizados para a busca bibliográfica nas bases de dados	23
Tabela 2 -	Resultado da pesquisa bibliográfica por base de dados	27
Tabela 3 -	Objetivos dos trabalhos de pesquisa bibliográfica ou conceitual relacionados à área de produção científica.....	28
Tabela 4 -	Objetivos dos trabalhos de pesquisa empírica relacionados à área da produção científica.....	30

Artigo 2

O processo de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional a partir da perspectiva analítico-comportamental

Tabela 1 -	“Protocolo de identificação de possíveis componentes do comportamento”	66
Tabela 2 -	“Protocolo de Justificativa das Alterações para Aprimoramento dos trechos selecionados da fonte de informação”	67
Tabela 3 -	“Protocolo para avaliação do juiz da nova linguagem proposta”	68
Tabela 4	“Protocolo de Organização de classes de comportamentos”	68
Tabela 5 -	Etapas que serão utilizadas no procedimento de coleta de dados	69
Tabela 6 -	Exemplo de critério de exclusão para a seleção dos trechos da fonte de informação.....	70
Tabela 7 -	Exemplo de registro dos componentes dos comportamentos identificados e derivados nas etapas de 1 a 5	73
Tabela 8 -	Exemplo de avaliação da linguagem e da proposição da linguagem apropriada para descrever componentes do comportamento	76
Tabela 9 -	Exemplo de Avaliação e Aprimoramento dos trechos selecionados	77

Tabela 10 - Exemplo do registro da reescrita de uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente (invariável) para os trechos selecionados	78
Tabela 11 - Exemplo de avaliação da nomenclatura e a coerência entre os nomes de comportamentos criados e o trecho selecionado	79
Tabela 12 - Exemplo de organização das possíveis classes de comportamentos	80
Tabela 13 - Comportamentos pertencentes à classe Estabelecer vínculo com os disputantes	83
Tabela 14 - Comportamentos pertencentes à classe Elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito.....	84
Tabela 15 - Comportamentos pertencentes à classe Coletar informações sobre o conflito.....	85
Tabela 16 - Comportamentos pertencentes à classe Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas.....	87
Tabela 17 - Comportamentos pertencentes à classe Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas.....	88
Tabela 18 - Comportamentos pertencentes à classe Criar ambiente favorável para a mediação do conflito.....	90
Tabela 19 - Comportamentos pertencentes à classe Intervir sobre o Conflito com procedimento adequado.....	91

SUMÁRIO

Artigo 1

O processo de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional a partir da perspectiva analítico-comportamental

Resumo	16
Abstract	17
Método	22
Análise dos dados	24
Resultados e Discussão	26
Aspectos Relativos ao Comportamento de Conflitar pelos Disputantes	31
Aspectos Relativos ao Comportamentos de Gerir Conflitos pelo Líder	37
Considerações Finais	48
Referências	50

Artigo 2

O processo de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional a partir da perspectiva analítico-comportamental

Resumo	56
Abstract	57
Programação de Ensino	60
Objetivo geral	65
Objetivos específicos	65
Fonte de informação	65
Materiais e Instrumentos	66
Procedimento	69
Etapa 1. Selecionar os trechos da fonte de informação e registrar no protocolo	69
Etapa 2. Identificar e destacar partes do trecho selecionado	72
Etapa 3. Registrar as partes destacadas do trecho selecionado	72
Etapa 4. Derivar e registrar comportamentos que foram inferidos dos trechos selecionados	72
Etapa 5- Avaliar a linguagem utilizada para se referir aos comportamentos e, quando necessário, propor linguagem apropriada	74
Etapa 6. Registrar a justificativa das alterações em virtude da necessidade de aperfeiçoar a nomenclatura	77

Etapa 7. Redigir uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente (invariável) para os trechos selecionados	78
Etapa 8. Avaliar a nomenclatura e a coerência entre os nomes de comportamentos criados e o trecho selecionado	79
Etapa 9 - Organizar os comportamentos identificados e derivados em unidades comportamentais	80
Etapa 10. Quando necessário, refazer as etapas realizadas para nomear comportamentos, a partir da nova redação construída	81
Etapa 11. Organizar em uma lista as classes de comportamentos nomeadas	81
Etapa 12. Caracterizar as classes de comportamentos básicos.....	81
Resultados	82
Discussão	92
Considerações finais	105
Referências	107
APÊNDICES	113
APÊNDICE 1 Comportamentos identificados do Capítulo “Coletar e analisar informações básicas”	114
APÊNDICE 2 Classes de Comportamentos identificados e derivados do Capítulo “Projetando um Plano Detalhado para a Mediação”	146

Artigo 1

O processo de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional a partir da perspectiva analítico-comportamental.

Resumo

Gerir conflitos de trabalho no ambiente organizacional é uma classe de comportamento essencial aos gestores. A forma de gerenciar conflitos pode influenciar os resultados financeiros das organizações e as relações interpessoais. Este trabalho teve como objetivo sistematizar e analisar criticamente as contribuições sobre o comportamento de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional com base na literatura, a partir da perspectiva analítico-comportamental. Por meio de pesquisa bibliográfica nas bases de dados dos periódicos da Capes, 27 fontes de informação sobre a temática foram selecionadas a partir da leitura dos resumos e analisadas criticamente, a partir da perspectiva analítico-comportamental. Posteriormente à leitura das fontes de informação, foram definidas categorias de análise com referência à contingência de três termos: classes de estímulos antecedentes, de respostas, e de estímulos consequentes. Os resultados demonstraram que os autores dos artigos examinados explicam o fenômeno gerir conflitos por meio da utilização de termos mentalistas, de estruturas internas e de variáveis que fazem parte da história de vida dos indivíduos. Além disso, adotam um modelo explicativo do comportamento por meio de estilos de gestão de conflitos, que são nomeados com base na resposta que indica o modo como é realizada gestão. Os autores indicam, em geral, as consequências dos conflitos para a organização como positiva ou negativa. Por meio da Análise do Comportamento entende-se que propriedades do ambiente na ocasião em que a ação ocorre podem determinar a ocorrência de comportamentos de gerir conflitos. Comportamentos de fuga e esquiva ou cooperação e competição que são classes comportamentais emitidas ao gerir conflitos e que são as consequências do comportamento podem retroagir sobre o organismo, alterando a probabilidade de o comportamento ocorrer novamente. Assim, a Análise do Comportamento contribui para o entendimento do gerir conflitos como uma classe comportamental e a relação entre as classes de estímulos antecedentes, de respostas e de consequentes permite analisar funcionalmente os comportamentos.

Palavras-chave: Análise do Comportamento, gestão de conflitos, contexto organizacional, trabalho, mediação.

The process of managing work conflicts in the organizational context from the behavior-analytic perspective.

Abstract

To manage work conflicts in the organizational environment is an essential class of behavior to managers. Conflict management can influence organizational financial outcomes and interpersonal relationships. This work aims to critically systematize and analyze the contributions on the managing work conflicts behavior in the organizational context, based on literature, from the analytic-behavioral perspective. Through bibliographic research in the databases of Capes journals, 27 information sources were selected on the subject from the reading of the abstracts and analyzed critically from the analytic-behavioral perspective. After reading the sources of information, categories of analysis were defined based on the contingency of three terms: classes of antecedent stimuli, classes of answers, and classes of consequent stimuli. The results showed that the authors explain the phenomenon of managing conflicts using mental terms, internal structures and variables that are part of the individuals' life story. In addition, they adopt an explanatory model of behavior through conflict management styles, which are named with a response that indicates how management is performed. The authors indicate, in general, the consequences of the managing conflicts behaviors for the organization. Through Behavior Analysis it is understood that environmental properties at the time when the action occurs can determine the occurrence of behaviors to manage conflicts. Leakage and avoidance behaviors or cooperation and competition, which are behavioral classes emitted when managing conflicts and the consequences of behavior, can retroact on the organism, altering the likelihood of the behavior occurring again. Thus, Behavior Analysis contributes to understand managing conflicts as a behavioral class and the relationship between the classes of antecedent, response and consequent stimuli allows the functional analysis of behaviors.

Keywords: Behavior Analysis; conflict management; organizational context; work

As constantes mudanças realizadas nas empresas visando à competitividade no cenário econômico devido ao processo de globalização, a diversidade de pessoas no ambiente de trabalho com o dever de atingir um mesmo objetivo, e a necessidade cada vez maior de interações interpessoais são variáveis que têm aumentado a probabilidade de conflitos no ambiente de trabalho (Berg, 2012). Como consequência do conflito pode haver queda na produtividade, baixa cooperação entre colegas, prejuízos financeiros, problemas psicológicos e emocionais, além da necessidade de gerir conflitos consumir muito tempo dos profissionais das organizações que deixam de realizar suas tarefas para se engajar em solucioná-los (Berg, 2012; Burbridge & Burbridge, 2012). Assim, gerir conflitos pode ser considerada uma classe de comportamentos essencial no contexto organizacional, uma vez que não gerenciá-los pode gerar prejuízos tanto para as instituições como para os trabalhadores.

A gestão de conflitos é definida por Berg (2012) como seleção e aplicação de estratégias adequadas que visam ao manejo de situações consideradas prejudiciais. Como exemplos de estratégias, Robbins (2005) descreve, entre outros, o comando autoritário, em que a autoridade formal impõe às partes envolvidas sua decisão a respeito da resolução do conflito; a alteração de variáveis humanas, em que há a substituição de um trabalhador por outro; e a utilização de treinamentos para alterar comportamentos e atitudes que causam os conflitos. Uma estratégia que merece destaque é a mediação, visto ser um processo utilizado em diversas partes do mundo para a gestão de conflitos (Moore, 1998). A mediação é caracterizada pela intervenção de uma pessoa, que tem como intuito auxiliar as partes envolvidas a chegarem a um acordo que seja aceitável a todos envolvidos em relação às demandas em disputa (Moore, 1998). Portanto, o líder deve estar apto a escolher e pôr em prática a melhor estratégia para lidar com os conflitos.

Além de selecionar e aplicar a técnica mais apropriada para gerir o conflito o líder necessita ser capaz de criar condições para partes conflitantes serem ouvidas e respeitadas, de

modo a conduzir o processo a um acordo satisfatório para ambos os lados envolvidos (Berg, 2012). Portanto, gerir conflitos parece envolver diversas classes de comportamentos, uma vez que os gestores necessitam ser capazes tanto de selecionar e aplicar estratégias ou técnicas adequadas à situação conflituosa, como também de emitir comportamentos de comunicação e assertividade (Berg, 2012).

Se gerir conflitos é uma ampla classe de comportamentos que visa ao manejo de situações prejudiciais, o que é o conflito? Essa definição não é tarefa fácil, uma vez que não há consenso entre os pesquisadores (De Dreu, 2011). Pondy (1967) destaca que o conflito deve ser considerado um processo dinâmico, composto por uma série de episódios de conflito, em que os antecedentes ambientais podem determinar cada episódio de modo a gerar consequências que afetam tanto os indivíduos como a organização.

Outra definição de conflito envolve aspectos relativos à interdependência entre indivíduos. De Dreu (2011) sugere que os conflitos são causados quando indivíduos ou grupos dependem uns dos outros para a produção de resultados e, por meio de ações, objetivam privar a outra parte desses resultados. Para Robbins (2005) é um processo iniciado pela percepção de uma das partes de que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente algo que lhe é considerado importante. Ou ainda pode ser definido, conforme Berg (2012), como a diferença ou incompatibilidade entre ideias ou opiniões de um indivíduo ou grupo. Com base nessas definições, o conflito pode ser definido como um processo dinâmico, que existe a partir do momento em que é percebido por pelo menos uma das partes, em que fatores ambientais, como a interdependência das pessoas para o alcance de resultados e a diferença ou incompatibilidade de ideias influenciam na afetividade, cognição e nas ações, podendo ocasionar comportamentos hostis entre os indivíduos envolvidos.

As múltiplas definições sobre conflito podem ser reflexo dos vários entendimentos a respeito do fenômeno ao longo dos anos. Sob a perspectiva da Administração Clássica, todo

conflito era disfuncional, e somente em um ambiente harmônico, cooperativo e completamente ausente de desentendimentos seria possível obter os objetivos organizacionais almejados (Dimas & Lourenço, 2011). Na Teoria das Relações Humanas, o objetivo era investigar as condições para a eliminação e regulação dos conflitos e, por meio da adoção de estilos de liderança participativo e democrático, aumentar a quantidade e qualidade da comunicação interpessoal como uma das condições fundamentais para o desenvolvimento da cooperação e da coesão do grupo de trabalho (Dimas & Lourenço, 2011). Mas, a partir de meados do século XX, o conflito deixou de ser entendido como um fenômeno prejudicial por essência, e lhe foi atribuída a possibilidade de também ser responsável por processos benéficos à organização, como o aumento da probabilidade da ocorrência de comportamentos de criatividade e de inovação (Dimas & Lourenço, 2011; Moore, 1998; Nascimento & El Sayed, 2002). Porém, para que os resultados positivos sejam alcançados é preciso que os conflitos sejam geridos com sucesso.

O maior interesse sobre os conflitos no contexto organizacional se deu em meados do século XX, com destaque para a década de 1980, período em que foram publicadas pesquisas empíricas que concluíram que o conflito é inevitável e necessário para o aumento da produtividade e inovação no contexto de trabalho (Dimas & Lourenço, 2011). O interesse sobre a gestão de conflitos de trabalho nas organizações não se limitou à área de Administração e pesquisas têm sido desenvolvidas pelas Ciências Sociais, Marketing, Psicologia, entre outras.

São vários os modelos teóricos na Psicologia que viabilizam o estudo das relações de trabalho e diversas abordagens teóricas se interessam em analisar essas interações (Fonseca Junior, Pickart, Silva, Vieira, & Souza, 2010). Na Análise do Comportamento a área dedicada a estudar meios para melhorar o entendimento do comportamento em organizações e para o alcance dos objetivos organizacionais é a Organization Behavior Management (OBM), termo

traduzido como Análise do Comportamento nas Organizações (Careli, 2013). Os princípios fundamentais do analista do comportamento que atua na área de OBM são: “(1) atribuição de responsabilidades específicas, (2) mensuração de resultados, (3) ênfase nos comportamentos, (4) trabalho cooperativo, (5) definição de metas desafiadoras, porém possíveis de serem alcançadas, (6) feedback imediato, (7) reforçamento positivo, (8) análise da tríplice contingência, entre outros conceitos fundamentais” (Nery, 2012, 133-134).

O principal meio de publicações de pesquisas realizadas na área de OBM é o periódico *Journal Of Organization Behavior Management* (JOBM). Nele são publicadas pesquisas que tratam de temáticas desenvolvidas no ambiente organizacional e como exemplos podem ser citadas: efeitos de reforçadores e de esquemas de reforçamento e extinção; efeitos do *feedback*; procedimentos de auto-gerenciamento, estudos sobre variáveis que interferem na produtividade como o absenteísmo, o *turnover*, a eficiência, a satisfação no trabalho e também sobre comportamentos relevantes no ambiente de trabalho (Moreira, 2005). Portanto, o estudo da gestão de conflitos está relacionado a variáveis que afetam a produtividade e às que atuam sobre a satisfação no trabalho, temática relevante para ser estudada.

Mesmo com um periódico específico para publicações que divulgam resultados de pesquisas e aplicações na área de OBM, o emprego dos fundamentos e princípios da Análise do Comportamento para auxiliar na compreensão das relações organizacionais e para orientar a atuação profissional dos psicólogos nesse contexto ainda é pouco difundido, ou mesmo posto em plano secundário (Fonseca Junior et al., 2010). Moreira (2005) destaca que a pouca divulgação da Análise do Comportamento aplicada ao contexto organizacional e do trabalho deve-se ao fato de ser uma área de atuação multidisciplinar, em que há o trabalho em conjunto com administradores e gestores de negócios, por exemplo, com fusão entre os conceitos e modelos entre áreas que acabam por ofuscar ou deixar em segundo plano os pilares dessa ciência do comportamento. Outro fator que deve ser observado é a inexistência de grupos de

pesquisas cadastrados no portal Capes que tenham como objetivo o estudo na área da Análise do Comportamento nas Organizações. Assim é importante que psicólogos que tem interesse na publicação de pesquisas na área de OBM apresentem os resultados de acordo com os pressupostos da Análise do Comportamento, de modo a enfatizar que os avanços obtidos são devido à aplicação dos conceitos inerentes a essa ciência e não a qualquer outra área.

A presença do psicólogo no ambiente organizacional tem sido cada vez mais requisitada, seja para favorecer ambientes mais saudáveis por meio de ações que promovam a qualidade de vida dos trabalhadores ou na atuação imediata de resolução de problemas. Por isso, pesquisar sobre os processos que ocorrem nesse ambiente e sobre particularidades dos fenômenos envolvidos, como é o caso da gestão de conflitos, se mostra relevante e necessário para o sucesso da atuação do psicólogo. A perspectiva analítico-comportamental tem demonstrado ser eficaz para a compreensão das variáveis ligadas aos problemas organizacionais de forma a intervir para prevenção e resolução de problemas, consolidando seu alcance nas mais diversas áreas (Fonseca Junior et al., 2010). Tendo em vista as possibilidades de atuação do psicólogo e aplicação dos pressupostos da Análise do Comportamento nos diversos contextos de interação humana, este trabalho tem como objetivo sistematizar e analisar criticamente as contribuições sobre o comportamento de gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional com base na literatura, a partir da perspectiva analítico-comportamental.

Método

Foi realizada busca *on-line* por trabalhos científicos no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES) disponível em (<http://periodicos.capes.gov.br>). Foram escolhidas as seguintes bases de dados: IndexPsi, SCIELO (nacionais), Web of Science e APA PsycNET (internacionais). Para busca de teses e dissertações foram acessados

o Banco de Teses da Capes e a base IBCT-BDTD. Além disso, foi realizada uma busca específica no *Journal of Organization Behavior Management* (JOBM), que é o principal periódico de divulgação de trabalhos relacionados à Análise do Comportamento nas Organizações que são baseados na Análise do Comportamento.

Na Tabela 1 são apresentados os descritores utilizados para a busca nas bases de dados. Antes da leitura das obras sobre a gestão de conflitos de trabalho no ambiente organizacional entendia-se que os termos gerir e mediar eram sinônimos, por isso, esses termos foram utilizados sistematicamente para a busca nas bases de dados. Além disso, descritores diferentes foram utilizados de acordo com o volume de artigos encontrados nas bases de dados, sendo que em algumas bases foi necessário ampliar os termos e em outras, especificar para diminuir e filtrar os resultados. Os resumos dos trabalhos identificados a partir da busca foram lidos e os que tinham relação com o tema foram selecionados para leitura integral. Foram excluídos deste estudo os artigos que não estavam relacionados ao tema “gestão de conflitos de trabalho no contexto organizacional”. Os artigos que retratavam temas como o conflito de trabalho em empresas familiares, em instituições hospitalares que restringiam o conflito entre equipe médica e de enfermagem e as diferenças de gênero para gerir conflitos também foram excluídos, pois apesar de referenciar a “gestão de conflito de trabalho no contexto organizacional”, tratam de questões específicas das situações de conflito e o intuito deste estudo foi verificar os aspectos mais genéricos que possam ser relacionados a qualquer contexto organizacional em que houver conflitos. Ao finalizar as pesquisas em cada base, as referências duplicadas foram excluídas.

Tabela 1

Descritores utilizados para a busca bibliográfica nas bases de dados

Base de Dados	Descritores
Scielo	Mediation AND Conflict; Mediation AND Conflict AND organization; Conflict AND organization; Mediation AND organization; Conflict AND interpersonal AND organization; Conflict AND interpersonal AND mediation; Management AND conflict; Management AND conflict AND mediation; Behavior AND Management AND conflict; conflict AND organization

Tabela 1
Descritores utilizados para a busca bibliográfica nas bases de dados

IndexPsi	Mediation; Mediation AND Conflict; Mediation AND Conflict AND organization; Conflict AND organization; Mediation AND organization; Conflict AND interpersonal AND organization; Conflict AND interpersonal AND mediation; Management AND conflict; Management AND conflict AND mediation; Behavior AND Management AND conflict; conflict; conflict AND organization
PsycArticles	Mediation AND Conflict AND organization; Mediation AND organization; Conflict AND interpersonal AND organization; Conflict AND interpersonal AND mediation; Management AND conflict; Management AND conflict AND mediation; Behavior AND Management AND conflict; conflict; conflict AND organization
Banco de Teses da Capes	Mediation; Mediation AND Conflict; Mediation AND Conflict AND organization; Conflict AND organization; Mediation AND organization; Conflict AND interpersonal AND organization; Conflict AND interpersonal AND mediation; Management AND conflict; Management AND conflict AND mediation; Behavior AND Management AND conflict; conflict; conflict AND organization
IBCT- BDTD	Mediation AND Conflict; Mediation AND Conflict AND organization; Conflict AND organization; Mediation AND organization; Conflict AND interpersonal AND organization; Conflict AND interpersonal AND mediation; Management AND conflict; Management AND conflict AND mediation; Behavior AND Management AND conflict; conflict AND organization
JOBM	Conflict
Web of Science	"conflict management" AND behavior AND "working relationship"; "conflict management" AND behavior AND "organizational conflict"; "conflict management" AND behavior AND "organization"; "conflict management" AND "analysis of behavior" AND "working relationship"; "conflict management" AND "analysis of behavior" AND "organizational conflict"; "conflict management" AND "analysis of behavior" AND "organization"; "conflict management" AND "competence" AND "working relationship"; "conflict management" AND "competence" AND "organizational conflict"; "conflict management" AND "competence" AND "organization"; "conflict mediation" AND behavior AND "working relationship"; "conflict mediation" AND behavior AND "organizational conflict"; "conflict mediation" AND behavior AND "organization"; "conflict mediation" AND "analysis of behavior" AND "working relationship"; "conflict mediation" AND "analysis of behavior" AND "organizational conflict"; "conflict mediation" AND "analysis of behavior" AND "organization"; "conflict mediation" AND "competence" AND "working relationship"; "conflict mediation" AND "competence" AND "organizational conflict" "conflict mediation" AND "competence" AND "organization".

Análise dos dados

Uma primeira leitura dos artigos, monografias e teses visou identificar as seguintes informações: objetivo, tipo de pesquisa (bibliográfica/conceitual ou empírica) e área da produção científica. A identificação dessas informações teve como objetivo caracterizar os trabalhos com o propósito de conhecer quais os aspectos do fenômeno “gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional” foram abordados em pesquisas, qual foi o enfoque dado

à análise desses dados e quais as áreas de conhecimento interessadas no estudo dessa temática.

Em uma segunda etapa, a leitura foi voltada ao levantamento de categorias de análise que sugerissem questões relevantes para a discussão de acordo com os princípios da Análise do Comportamento. Para a criação dessas categorias de análise, os trabalhos caracterizados como pesquisa bibliográfica ou conceitual foram analisados integralmente, pois as discussões sobre o tema apareciam em todas as seções do artigo. Já nos materiais de pesquisa empírica, as análises ficaram restritas aos resultados, discussão e conclusão.

As categorias de análise foram definidas por meio da leitura das pesquisas, nos quais foram verificados elementos que faziam referência à tríplice contingência, representação utilizada pela Análise do Comportamento para estudar a inter-relação entre classes de estímulos antecedentes, as classes de respostas, e classes de estímulos consequentes que alteram a probabilidade de ocorrência do comportamento no futuro. Foram definidas da seguinte maneira:

1- Aspectos Relativos ao Comportamento de Conflitar dos Disputantes.

Eventos Antecedentes do Conflito: Foram considerados como antecedentes o que os autores denominaram de determinantes, antecedentes ou fatores que podem influenciar a ocorrência dos conflitos.

Eventos Consequentes do Conflito: Foram consideradas como consequências o que os autores dos trabalhos nominaram de efeitos, impactos ou resultados do conflito.

2- Aspectos Relativos ao Comportamentos de Gerir Conflitos pelo Líder

Eventos Antecedentes ao Gerir Conflitos: Foram considerados como antecedentes o que os autores denominaram de determinantes, antecedentes ou fatores que podem influenciar a ocorrência do comportamento de gerir conflitos.

Classes de Respostas que Indicam o Gerir Conflitos pelo Líder: Foram considerados como respostas as indicações de atuação na gestão de conflito, habilidades, formas de lidar com o conflito, estratégias ou estilos de gestão.

Eventos Consequentes ao Gerir Conflitos: Foram consideradas como consequências o que os autores dos trabalhos nominaram de efeitos, impactos ou resultados da gestão de conflitos.

Resultados e Discussão

Por meio da busca bibliográfica foram selecionadas vinte e sete fontes de informação que tratam do tema “gestão de conflitos de trabalho no contexto organizacional”, conforme Figura 1. Cabe destacar que não foram encontrados artigos sobre a gestão de conflitos relacionados à Análise do Comportamento, nem mesmo no periódico *JOBM*, que é o principal jornal de publicações da área.

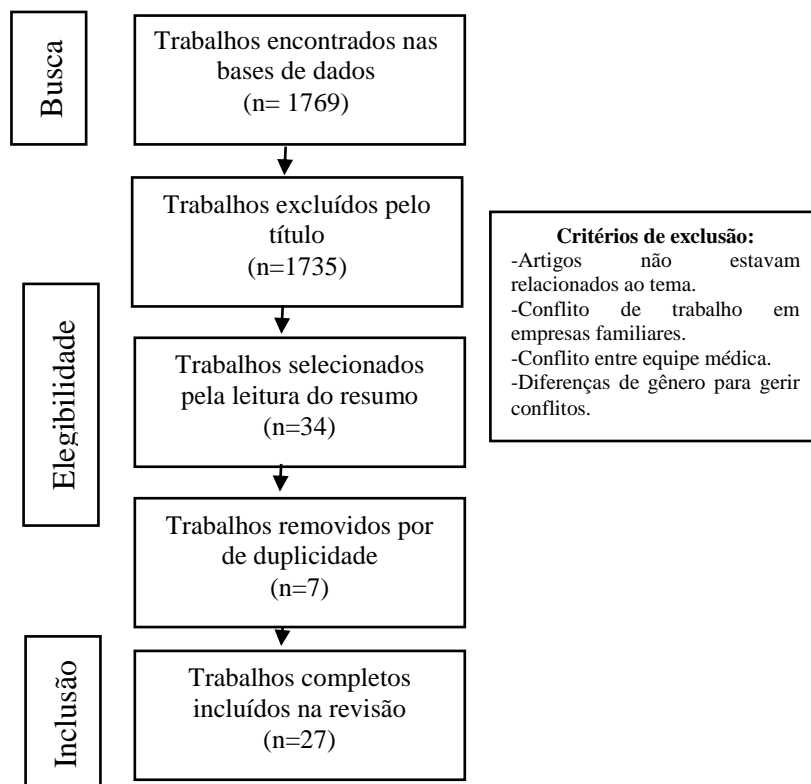


Figura 1.

Fluxograma da pesquisa e quantidade de trabalhos localizados, selecionados e recuperados.

Outro aspecto a ser destacado na Figura 1 é a quantidade de materiais identificada nas buscas a respeito do tema “gestão de conflitos”. Apesar de representar grande quantidade, estavam relacionados aos contextos: jurídico, escolar, hospitalar e até mesmo a questões ambientais. Foram encontrados ainda artigos sobre a gestão de conflitos de trabalho no contexto organizacional que tratam dos conflitos em empresas familiares e também os que faziam menção às diferenças de gênero ao lidar com os conflitos.

Na Tabela 2 estão caracterizados os trabalhos de pesquisa bibliográfica ou conceitual, das quais é possível destacar os objetivos dos trabalhos e a área de produção científica.

Tabela 2

Objetivos dos trabalhos de pesquisa bibliográfica ou conceitual relacionados à área de produção científica

Autor/ano	Área da produção científica	Objetivo do trabalho
Abdanur Júnior(2003)	Administração	Discutir sobre o tema “Conflitos e negociações nas organizações” ¹
Russo (2013)	Administração	Identificar os tipos de conflitos existentes, como estes impactam dentro da organização e como o líder pode atuar em sua resolução. ²
Collares & Cruz (2013)	Administração	Identificar como o conflito organizacional pode contribuir para o desenvolvimento das organizações. ²
Fitzpatrick (2007)	Administração	Esclarecer os conceitos de valores, colaboração e conflito e suas relações dentro das organizações. ³
Ryals (2010)	Administração	Analisar episódios de conflitos, explorando as limitações do paradigma de pesquisa que trata dos conflitos. ³
Moreira & Cunha (2007)	Ciências Sociais	Discutir sobre os objetivos globais que norteiam os processos conflituais. ²
McIntyre (2007)	Psicologia	Relacionar as concepções de conflito e as estratégias de gestão no contexto organizacional. ²

Nota: ¹ Objetivo derivado a partir da leitura da fonte de informação

² Objetivo transcrito conforme apresentado pelos autores

³ Tradução livre

Na Tabela 2 são apresentadas as áreas da produção científica e os objetivos dos trabalhos de pesquisas bibliográficas ou conceituais dos materiais selecionados para análise. Foram analisados sete artigos, dos quais cinco da área de Administração, um da área de Ciências Sociais e outro da Psicologia. Este artigo da área de Psicologia, de McIntyre (2007),

teve como objetivo relacionar as concepções de conflito com as estratégias de gestão utilizadas no contexto organizacional. Entre os artigos caracterizados na Tabela 3, apenas McIntyre (2007) abordou o processo de gestão de conflitos, em que a ênfase era em como lidar com o conflito, enquanto nos outros artigos foi enfatizado o fenômeno conflito, cujo intuito era definir e explicar o porquê da ocorrência desse.

Os trabalhos de pesquisa empírica estão caracterizados na Tabela 3, com destaque para seus objetivos e a área de produção científica.

Tabela 3.

Objetivos dos trabalhos de pesquisa empírica relacionados à área da produção científica

Autor e ano	Área da produção científica	Objetivo do trabalho
Farias; Memedes; Silva; Souza; Nascimento & Lucena, (2014)	Administração	Investigar como funciona a gestão de conflitos de uma empresa. ¹
Paz & Silva Junior (2007)	Administração	Destacar habilidades que o líder pode desenvolver para gerenciar conflitos de forma mais eficiente e não os potencializar. ²
Nascimento & Simões (2011)	Administração	Investigar como os servidores públicos lidam com a gestão de conflitos interpessoais. ¹
Chen; Zhao; Liu & Wu (2012)	Administração	Verificar a relação entre a gestão de conflito e a satisfação no trabalho e a inovação no contexto cultural chinês. ³
Sanders (2000)	Administração	Examinar os determinantes individuais, relacionais e departamentais do comportamento de negociações entre os departamentos de planejamento e marketing de uma empresa. ³
Parayitam, Olson & Bao (2010)	Administração	Investigar os efeitos dos conflitos da tarefa em relação aos comportamentos de buscar acordos e aos conflitos interpessoais. ³
Torres (2012)	Administração	Identificar as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pela organização objeto da análise empírica. ¹
Miguelote (2012)	Administração	Averiguar possíveis diferenças de gestão de conflito entre pares/colegas em âmbitos profissionais ligados à indústria científica. ²
Ramos (2013)	Administração	Identificar a relação entre valores pessoais e estilos de gerenciamento de conflitos. ¹
Moreira (2012)	Administração	Investigar se a mediação, como método alternativo de resolução de conflitos pode ser utilizada nos conflitos interpessoais. ¹
Bataglia (2006)	Administração	Caracterizar a relação entre as competências

Tabela 3.**Objetivos dos trabalhos de pesquisa empírica relacionados à área da produção científica**

		organizacionais de resolução de conflitos e a compreensão e comportamento dos gestores no processo decisório estratégico. ²
Camelo-Ordaz, García-Cruz & Sousa-Ginel (2014)	Marketing	Analisar a influência de duas categorias de antecedentes de conflito sobre o nível de relacionamento do conflito em equipes de alta gestão. ³
Song, Dayer & Thieme (2006)	Marketing	Investigar as relações entre as cinco estratégias de gestão de conflitos comportamentais e os resultados de inovação entre gerentes de treinamento e desenvolvimento e de marketing. ³
Dimas, Lourenço & Miguez (2007)	Psicologia	Relacionar o conflito, as estratégias de gestão de conflitos e o desempenho grupal. ²
Montes, Rodríguez & Serrano (2014)	Psicologia	Investigar como os estados de humor das pessoas podem influenciar suas estratégias de gestão de conflitos. ³
Manfredi & Oliveira (2007)	Psicologia	Investigar os reflexos da mediação na afetividade e fluência das interações humanas em empresa de médio porte. ¹
Römer; Rispens & Euwema (2012)	Psicologia	Examinar se a percepção dos trabalhadores em relação aos comportamentos de gestão de conflitos dos líderes está relacionada ao estresse. ³
Trudel & Reio Jr (2011)	Psicologia	Investigar a relação entre os estilos de gestão de conflitos e comportamentos hostis em local de trabalho. ³
Rhoades, Arnold & Jay (2001)	Psicologia	Investigar os efeitos das características e estados afetivos dos indivíduos sobre as motivações e comportamento durante os episódios de conflitos organizacionais.
Resende (2008)	Psicologia	Investigar o impacto da percepção dos subordinados a respeito das bases de poder utilizadas pelo supervisor; dos conflitos entre supervisor e subordinado e dos conflitos intragrupais. ¹

Nota: ¹ Objetivo transcrito conforme apresentado pelos autores

² Objetivo derivado a partir da leitura da fonte de informação

³ Tradução livre

Com base nos dados apresentados na Tabela 3, é possível observar que dentre os trabalhos de pesquisas empíricas, 11 eram da área de Administração, dois de Marketing e sete de Psicologia. Entre esses trabalhos, 14 são artigos, cinco dissertações (Miguelote, 2012; Moreira, 2012; Ramos, 2013; Resende, 2008 Torres, 2012) e uma tese (Bataglia, 2006).

Quanto aos objetivos dos trabalhos, na área de Administração se destaca o interesse dos pesquisadores sobre as estratégias de gestão de conflitos e as habilidades envolvidas nesse processo, que foram estudadas por Farias et al. (2014), Miguelote (2012), Nascimento e Simões (2011), Paz e Silva Junior (2007), Torres (2012). Na área de Psicologia, além dos objetivos sobre os estilos e formas de gestão de conflitos, estudadas por Manfredi e Oliveira (2007) e Trudel e Reio Jr (2011), é possível observar o interesse sobre a influência dos conflitos na saúde como, por exemplo, a relação com o estresse, estudado por Römer et al, (2012), e também em como as emoções e afetividade são relacionadas às situações conflituosas, pesquisadas por Manfredi e Oliveira (2007), Rhoades et al. (2001). Na área de Marketing, o artigo de Song et al. (2006) teve o objetivo de estabelecer as relações entre a gestão de conflitos e o desenvolvimento de comportamentos de inovação e criatividade. E o de Camelo-Ordaz, García-Cruz e Sousa-Ginel (2014) visou analisar qual a influência de duas categorias de antecedentes do processo de gerir conflitos sobre o nível de relacionamento do conflito em equipes de alta gestão.

Na Tabela 4 são explicitadas as categorias e subcategorias de análise elaboradas a partir do conceito de tríplice contingência, e as referências dos trabalhos que compõem cada uma delas.

Tabela 4.
Categorias de análise delimitadas sob a perspectiva analítico-comportamental

Categorias de análise			Subcategorias		Autores
4.1	Aspectos Relativos ao Comportamento de Conflitar pelos Disputantes	Relativos aos Antecedentes do Conflito	4.1.1	Eventos do Antecedentes do Conflito	Abdanur Júnior(2003); Collares & Cruz (2013); McIntyre (2007); Moreira (2012); Nascimento & Simões (2011); Paz & Silva Junior (2007); Resende (2008); Ryals (2010); Russo (2013).
			4.1.2	Eventos Consequentes do Conflito	Abdanur Júnior(2003); Camelo-Ordaz et al. (2014); Collares & Cruz (2013); Dimas et al. (2007); Farias et al (2014); McIntyre (2007); Moreira (2012); Nascimento & Simões (2011); Paz & Silva Junior (2007); Russo (2013).
4.2	Aspectos Relativos aos Comportamentos de Gerir	Relativos aos Antecedentes ao Gerir	4.2.1	Eventos Antecedentes ao Gerir	Camelo-Ordaz et al. (2014); Collares & Cruz (2013); McIntyre (2007); Montes et al. (2014);

Tabela 4.**Categorias de análise delimitadas sob a perspectiva analítico-comportamental**

Conflitos pelo Líder	Conflitos	Moreira & Cunha (2007); Nascimento & Simões (2011); Rhoades, Arnold & Jay (2001); Ramos (2013); Resende (2008); Russo (2013);
	4.2.2 Classes de Respostas que Indicam o Gerir Conflitos pelo Líder	Abdanur Júnior (2003); Chen et al (2012); Dimas et al. (2007); Manfredi & Oliveira (2007); McIntyre (2007); Montes et al. (2014); Parayitam et al. (2010); Song et al. (2006); Trudel & Reio Jr. (2011).
	4.2.3 Eventos Consequentes ao Gerir Conflitos	McIntyre (2007)

Aspectos Relativos ao Comportamento de Conflitar dos Disputantes

Para gerir conflitos é importante entender as relações envolvidas no comportamento de conflitar apresentado pelos disputantes. Conhecer as variáveis relacionadas a esse processo pode ajudar a intervir sobre comportamentos de modo diminuir os efeitos negativos do conflito e aumentar os positivos. Os artigos analisados indicam aspectos do ambiente relacionados tanto a eventos antecedentes como consequentes aos conflitos, que foram discutidos nos estudos apresentados na tabela 4, item 4.1.1 e 4.1.2, respectivamente.

De acordo com os artigos examinados, uma das definições de conflito apresentada tanto por McIntyre (2007) quanto por Ryals (2010) é a de que o conflito é um processo que se inicia com a percepção de uma das partes de que a outra parte lhe afetou negativamente. Ryals (2010) complementa definindo o conflito como uma oposição ou incompatibilidade que é percebida pelas duas partes em que ambas são capazes de serem influenciadas por haver um grau de interdependência entre elas. Portanto, esses autores consideram que perceber o conflito, por pelo menos uma das partes, é uma condição essencial para que ele exista.

O comportamento de perceber, ao qual Skinner dedicou um capítulo do livro “Sobre o Behaviorismo”, é entendido como a interação do indivíduo com o ambiente, “mas sem considerar o organismo como um receptor passivo de estimulação”, ou seja, é na história das

interações entre organismo e ambiente que são construídas as percepções (Rico, Goulart, Hamasaki, & Tomanari, 2012, p. 44). A ação de perceber pode, ainda, ser entendida como uma resposta controlada por estímulos antecedentes, influenciada tanto pela história de reforçamento do indivíduo, como pelas condições atuantes na ocasião em que o comportamento ocorre (Sério, 2002). A história de reforçamento altera a probabilidade de cada indivíduo perceber o conflito: um estímulo que foi reforçado diferencialmente para uma pessoa indicando uma situação de conflito pode não ter a mesma função para outra. Na definição de conflito apresentada por McIntyre (2007) e Ryals (2010), a percepção do conflito por uma das partes é a condição suficiente para a sua existência. Essa diferença de percepção entre duas pessoas que compartilham o mesmo ambiente físico de trabalho é explicada por Skinner (1974/2006) por meio das variáveis que influenciam na percepção como, por exemplo, as características físicas e a variedade de estímulos que atuam no ambiente ao mesmo tempo e pela história de reforçamento individual em contextos semelhantes. O autor ressalta ainda que um estímulo pode não ser forte o suficiente para que seja percebido ou outras condições do ambiente podem interferir na possibilidade de o indivíduo observar uma coisa sob uma perspectiva específica.

Moreira (2012) e Resende (2008) sugerem a concepção de perceber como uma “mente receptora” de informações, que deve processar os acontecimentos de modo a compreender o conflito para então poder responder a ele. Entre os analistas do comportamento é refutado o entendimento de mente como executora dos processos cognitivos, que percebe, processa e organiza a informação. Nessa ciência o perceber pode ser entendido tanto como estímulo discriminativo para determinar o comportamento como parte de uma cadeia comportamental em que a consequência do comportamento de perceber é um estímulo antecedente para outro comportamento.

Outros eventos antecedentes ao conflito considerados pelos autores dos trabalhos analisados, Abdanur Júnior (2003), Collares e Cruz (2013), Moreira (2012), Nascimento e Simões (2011), Paz e Silva Junior (2007) e Russo (2013) foram: escassez de recursos, comunicação ineficiente, falta de planejamento das organizações, interdependência entre indivíduos e estrutura organizacional. De acordo com a Análise do Comportamento, esses fatores podem ser considerados classes de estímulos discriminativos com duas possíveis funções: uma em que pode sinalizar a possibilidade de ocorrência de conflitos no ambiente de trabalho, em que seria apropriado a emissão de comportamentos de prevenção para evitar a ocorrência do conflito, e outra quando estas variáveis são somadas à percepção da existência de um conflito pelo líder, indicando assim as condições em que, caso uma resposta seja emitida, ela terá uma consequência determinada. Mas a função desse estímulo discriminativo no comportamento operante é somente de sinalizar essa ocasião, ele não é capaz de eliciar a resposta (Meyer, 2003). Portanto, a presença dos aspectos mencionados pelos autores como eventos antecedentes ao conflitar sinaliza a possibilidade de um conflito pelos trabalhadores, mas não indica que, obrigatoriamente, comportamentos característicos do conflitar serão emitidos.

Além de indicar eventos ambientais antecedentes ao conflito, os autores indicam também eventos consequentes ao comportamento de conflitar dos disputantes. Skinner (1953/2003, p. 68) ressalta que “as consequências do comportamento podem retroagir sobre o organismo. Quando isso acontece, podem alterar a probabilidade de o comportamento ocorrer novamente”. Por isso, as descrições das relações entre organismo e ambiente só poderão ser consideradas completas quando incluírem também a ação do ambiente sobre o organismo depois da emissão da resposta, ou seja, a consequência dessa ação. Assim é imprescindível observar as alterações no ambiente após a emissão de uma resposta com o intuito de identificar consequências que tornarão mais ou menos provável a ocorrência do

comportamento, de modo que seja possível prevê-lo e controlá-lo. No item 4.1.2, da Tabela 4, são apresentados os estudos que indicam aspectos desses eventos.

Nos artigos examinados, os autores Abdanur Júnior (2003), Nascimento e Simões (2011), Paz e Silva Junior (2007), Moreira (2012), Collares e Cruz (2013) e Russo (2013), e Camelo-Ordaz et al. (2014) indicam fatores ambientais que podem ser considerados como eventos antecedentes do conflito, mas não identificaram quais seriam as consequências após a emissão da resposta do comportamento dos indivíduos de conflitar. A dificuldade em identificar esse componente, constituinte da classe de comportamento, em contextos de relações sociais é atribuída por De-Farias (2005), analista do comportamento, às características relacionadas às contingências de reforço, que se dão de maneira intermitente e generalizada, dificultando assim sua observação. Portanto, identificar classes de estímulos consequentes de comportamentos relacionados à contextos sociais é uma tarefa difícil, uma vez que as variáveis reforçadoras do comportamento não têm sua frequência de ocorrência determinada, ou seja, uma consequência reforçadora de uma respostas emitida pode ou não ser liberada, ou pode ocorrer muito atrasada em relação à resposta, não ficando claro ao observador a qual classe de resposta essa consequência se refere, visto que nos contextos de trabalho há diversas ações ocorrendo concomitantemente.

Outra característica dos estudos examinados foi a exemplificação das consequências dos conflitos apenas para as organizações, sem indicar implicação para os trabalhadores. Abdanur Junior (2003), Dimas et al (2007), Farias et al.(2014) e McIntyre (2007) sugerem que os conflitos podem ser positivos às instituições, além de destacarem que eles produzem comportamentos criativos e inovadores, mas não especificam quais são as consequências que atuam para alterar a probabilidade da ocorrência desses comportamentos por parte dos indivíduos, mas somente os efeitos para as organizações. Tendo em vista que as relações de trabalho são relações sociais, De-Farias (2005) considera que as contingências que

caracterizam essas relações são dinâmicas e flexíveis. Algumas características dessas contingências tornam difíceis a observação e análise dos componentes dos comportamentos, ou seja, as classes de estímulos antecedentes, de respostas e de consequências, são elas: “1- as interações sociais são breves; 2- as consequências liberadas durante essas interações mudam frequentemente, por exemplo, pessoas diferentes consequenciam diferentemente um mesmo comportamento; 3- um novo organismo pode modificá-las; 4- várias contingências estão disponíveis simultaneamente; e 5- são mais frequentemente de quatro ou cinco termos.” (De-Farias, 2005, 266)

Os efeitos dos conflitos para as organizações é o que define se os conflitos podem ser considerados positivos ou negativos segundo Abdanur Junior (2003). O autor classifica o conflito como positivo quando as consequências são aumento de produtividade, melhoria da qualidade e dos processos de comunicação, aumento da sensibilidade e compreensão e aprimoramento dos processos de controle. Já os denominados conflitos negativos são aqueles que trazem prejuízo às organizações como a perda de tempo e dinheiro. Mesmo quando o autor cita os sentimentos individuais como consequência, ele o faz relacionando-os ao grupo, como exemplificado no trecho “em situações extremas, tais conflitos criam sentimentos de tensão, ansiedade e até mesmo ódio, provocando na maioria das vezes diminuição no desempenho das pessoas ou grupos envolvidos e conseqüentemente da organização como um todo” (Abdanur Junior, 2003 p. 97).

Apesar de em alguns estudos haver destaque somente às consequências para as organizações, Nascimento e Simões (2011) citam as consequências dos conflitos tanto para os indivíduos como para as organizações. Eles explicam que os conflitos ou a sua má gestão podem deixar os funcionários frustrados, desmotivados e insatisfeitos com o ambiente de trabalho, o que gera falta de comprometimento com suas atribuições e, em longo prazo, o isolamento do trabalhador no ambiente de trabalho. Além disso, quando os conflitos deixam

de interferir no nível individual e passam a se dispersar pela estrutura organizacional, comprometem o funcionamento da esfera administrativa das instituições e os impactos tomam maior proporção, prejudicando a gestão como um todo.

A sensação de desmotivação e insatisfação são consideradas por Skinner (1974/2006) efeitos que podem ser produzidos pela retirada do reforço, em que o comportamento que antes era reforçado se extingue ou raramente acontece. No entanto, erroneamente as pessoas acabam atribuindo a ausência dos comportamentos aos sentimentos suscitados. Como exemplo, o autor cita a situação em que uma pessoa é incapaz de trabalhar porque está deprimida, quando na verdade aquilo que ela sente deve-se à falta de reforço, seja no contexto de trabalho ou em qualquer outro aspecto de sua vida. Já a frustração, segundo Skinner (1974/2006), ocorre quando há a tendência de o indivíduo atacar o sistema quando os comportamentos deixam de ser reforçados. Esses ataques, se forem considerados em relação a situações de conflitos, podem criar um ambiente ainda mais hostil e dificultar as tentativas de gestão de conflitos.

Em síntese, os artigos de Abdanur Júnior (2003), Nascimento e Simões (2011), Paz e Silva Junior (2007), Moreira (2012), Collares e Cruz (2013), Russo (2013) e Camelo-Ordaz et al. (2014) não indicaram classes de estímulos consequentes, mesmo citando outros fatores ambientais que podem ser considerados componentes da classe de comportamento, como as classes de estímulos antecedentes. Algumas vezes a identificação das classes de estímulos consequentes é difícil, especialmente porque o reforço dos comportamentos em contextos de relações sociais se dá de maneira intermitente e generalizada. Já Nascimento e Simões (2011) citam as consequências dos conflitos tanto para os indivíduos como para as organizações, em que são descritas consequências como frustração e desmotivação, aspectos que já foram descritos por Skinner (1974/2006) como efeitos da retirada de reforçadores.

Aspectos Relativos ao Comportamentos de Gerir Conflitos pelo Líder

Uma das condições para que o comportamento de gerir conflitos ocorra é a existência de uma contenda já instalada ou a possibilidade de sua ocorrência. Assim, o gerir conflitos faz parte de uma cadeia comportamental que é iniciada pelo conflito gerado pelos liderados. No item 4.2 da Tabela 4 estão apresentados os estudos em que foram indicados aspectos relacionados aos componentes dos comportamentos característicos do gerir conflitos pelos líderes. O item 4.2.1, especificamente, explicita os estudos que tratam dos eventos antecedentes ao gerir conflitos.

Ao examinar os eventos antecedentes do gerir conflitos pelo líder é necessário relembrar a definição de conflito apresentada por Ryals (2010) e McIntyre (2007). O conflito é caracterizado como um processo iniciado com a percepção de uma das partes de que a outra parte lhe afetou negativamente, por meio de uma oposição ou incompatibilidade entre duas partes em que ambas são influenciadas por haver um grau de interdependência entre si. Perceber o conflito pode ser entendido como o elo inicial de um encadeamento comportamental relacionado ao gerir conflitos, em que aspectos do ambiente, que influenciam na emissão da resposta e que fazem parte da história de reforçamento do líder, são estímulos discriminativos para o comportamento de perceber o conflito e a sua consequência, o conflito percebido, é o evento antecedente para a resposta do líder de gerir conflitos.

Variáveis ambientais são determinantes para o comportamento de perceber o conflito e também sinalizam o momento oportuno de sua gestão pelo líder. Porém, Skinner (1974/2006) refuta a concepção de mente como executora dos processos cognitivos, em que a mente percebe, processa e organiza a informação. Ao examinar os trabalhos de Moreira (2012) e Resende (2008), é possível identificar que ambos apresentam essa concepção de uma “mente receptora” de informações que tem a função de “processar” os acontecimentos de modo a compreender o conflito, para então agir. Como exemplo desse entendimento de mente

executora dos processos cognitivos, pode-se destacar a afirmação de Resende (2008) de que quando os empregados percebem que o seu supervisor tem direito de influenciá-lo devido à posição hierárquica que ocupa, mostram-se mais satisfeitos com o apoio recebido pela organização e com a unidade social do trabalho. Nessa afirmação é possível notar o perceber concebido como processamento de informações, a partir do qual o trabalhador passa a emitir comportamentos que demonstram satisfação no trabalho.

Os aspectos ambientais são importantes não apenas para que o líder perceba o conflito, mas também porque podem sinalizar variáveis que o líder deverá manejar e os diferentes tipos de respostas que poderá emitir para gerir os conflitos de trabalho. Com base no exame dos artigos encontrados, é possível identificar que McIntyre (2007), Moreira (2012), Ramos (2003) e Russo (2013) citam características dos trabalhadores como: diferenças de idade, sexo, crenças, experiências e valores pessoais apresentando-os como variáveis determinantes de conflitos. Essas variáveis podem ser consideradas como constituintes da história de vida dos indivíduos e não propriamente eventos antecedentes ao conflito. Os eventos antecedentes são definidos pela Análise do Comportamento como a ocasião em que a ação ocorre, em que propriedades do ambiente podem: (1) facilitar, favorecer, impedir ou dificultar as ações; (2) sinalizar a oportunidade para a ação produzir um determinado tipo de resultado; ou (3) sinalizar a consequência caso uma determinada classe de respostas seja emitida (Botomé, 2001; Meyer, 2003). Portanto, as variáveis apresentadas pelos autores dos artigos examinados como determinantes dos conflitos não podem ser consideradas como classes de antecedentes do comportamento de gerir conflitos por indicarem aspectos considerados como constituintes da história de vida do indivíduo que emite a resposta. Entretanto é importante ressaltar que esses aspectos são importantes para o entendimento das relações conflituosas no ambiente organizacional e não devem ser descartadas somente porque não são considerados como eventos antecedentes aos comportamentos.

O que não é aceito pelas analistas do comportamento para explicar o comportamento é a utilização de estruturas internas nos indivíduos. McIntyre (2007) sugeriu que a pessoa tem um “locus” interno que determina os comportamentos, no qual características da personalidade determinam o modo de agir. Por exemplo, pessoas tímidas tendem a se comportar de forma a evitar os conflitos. A necessidade de explicar os comportamentos tendo por base processos cognitivos internos do organismo é considerada por Skinner (1953/2003) um fator que obscurece o entendimento sobre as variáveis ambientais que embasam as explicações científicas. Gongora e Abib (2001) salientam que a análise comportamental dos eventos que foram explicados por meio de expressões mentalistas e levadas para o interior do organismo, como intenção ou pensamento, na verdade indicariam contingências ambientais que alteram a probabilidade de ocorrência dos comportamentos. Assim, explicações dos comportamentos humanos calcadas em estruturas internas ou em expressões mentalistas, como as do tipo “o líder evita gerir o conflito porque é tímido”, acabam por não explicar o comportamento uma vez que não são esclarecidas as contingências das quais o comportamento é função.

Apesar de alguns autores dos textos examinados utilizarem linguagens e explicações sobre os conflitos que estão desalinhadas com a Análise do Comportamento, como explicações mentalistas e por de meio de estruturas internas, há também aqueles que, mesmo sem utilizar termos dessa ciência, remetem a seus conceitos. É o caso de Nascimento e Simões (2011) e Camelo-Ordaz et al. (2014) que afirmam que os aspectos do ambiente encorajam o indivíduo a se comportar e Collares e Cruz (2013) que ressaltam que antes de escolher a melhor maneira para gerir conflitos, é essencial conhecer os fatores que o motivaram, ressaltando a interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. O ponto central para discutir a motivação a partir da perspectiva da Análise do Comportamento refere-se às propriedades reforçadoras das consequências do

comportamento, ou seja, às operações que estabelecem a efetividade das consequências, o que foi denominado operações estabelecedoras (Verneque, Moreira, & Hanna, 2012). Essas operações são caracterizadas por alterar a condição de um estímulo, aumentando ou diminuindo a probabilidade de que uma resposta ocorra. Como exemplo, podem ser citadas a privação e a saciação. Como eventos antecedentes, essas operações produzem dois efeitos distintos sobre o comportamento, o de alterar a efetividade de algum objeto ou evento como reforçador ou punidor; ou o de evocar o comportamento que no passado foi seguido por essa consequência (Meyer, 2003). A autora ressalta ainda que os estados emocionais também poderiam ter essa propriedade, na qual a ansiedade, por exemplo, poderia aumentar o valor reforçador da remoção desse estímulo ou aumentar a frequência dos comportamentos que o removam (Meyer, 2003). Apesar da propriedade de alterar a condição de um estímulo, que interfere também na probabilidade de ocorrência de uma resposta, a autora deixa claro que as operações estabelecedoras, assim como a história de vida dos indivíduos, não podem ser consideradas eventos antecedentes (parte da tríplice contingência) para explicar a ocorrência de um comportamento.

Outro aspecto apresentado pelos autores dos artigos analisados como eventos antecedentes do comportamento de gerir conflito são os sentimentos. Montes et al. (2014) verificou como os estados de ânimo podem prever a forma pela qual os indivíduos fazem a gestão de conflito. Os autores concluíram que o estilo de gestão denominado integrar está associado à experiência emocional positiva, na qual todos os indivíduos cedem em alguns aspectos para que todas as partes possam obter ganhos. Enquanto que as emoções negativas estão relacionadas à preferência pelo dominar, estilo de gestão autoritário no qual o indivíduo tenta impor seus próprios interesses. É conveniente ressaltar que os autores não especificam quais os sentimentos considerados positivos ou negativos, cabendo ao leitor identificar quais comportamentos estão sendo tratados em cada categoria. Rhoads et al.(2001) investigaram os

efeitos das características e estados afetivos dos indivíduos sobre as motivações e comportamento durante os episódios de conflitos organizacionais, concluindo que quando os indivíduos descrevem seu estado de humor como agradável, feliz, de bom humor, animado (consideradas emoções positivas), há maior probabilidade de colaboração desses indivíduos durante a resolução de conflitos. Em contrapartida, pessoas com sentimentos negativos como raiva, tristeza, irritação, mau humor ou rancor tendem a competir ao invés de colaborar. Portanto, os autores Montes et al. (2014) e Rhoads et al.(2001) sugerem que são os sentimentos experimentados pelos disputantes e pelos gestores que determinam os comportamentos emitidos em uma situação de gestão dos conflitos. Skinner (1989/1991) ressalta que “como as pessoas se sentem é frequentemente tão importante quanto o que elas fazem” (p. 13). Mas não é aceito o entendimento do sentimento como causa inicial ou iniciadora do comportamento, ou seja, os comportamentos não são emitidos porque o indivíduo sente algo.

As ações ocorrem de acordo com o que é sentido, mas as variáveis determinantes do comportamento estão na relação com o ambiente. Geralmente os comportamentos são emitidos de acordo com o que o indivíduo sente, mas essa não é uma causa iniciadora do comportamento. Skinner (1989/1991) salienta que a confusão entre sentimento e causa é propiciada porque o sentimento é concomitante com a emissão dos comportamentos, mas são os eventos ambientais os responsáveis pelo comportamento e também pelo sentimento. Skinner (1975) reforça a posição de que os sentimentos acompanham as ações e não são causas. O que vai diferenciar um comportamento do outro são as variáveis que controlam o comportamento e não os sentimentos ou as sensações. Assim, Rico, Galfeto e Hamasaki (2012) salientam que fazer, pensar e sentir são ações do organismo que estão sob controle das condições ambientais. Não há, portanto, porquê entender os sentimentos de maneira distinta dos outros comportamentos, ou concebê-lo como um fenômeno mental.

Diferente de Montes et al. (2014) e Rhoads et al.(2001) que consideram os sentimentos como causas iniciais do comportamentos de gerir conflitos, Manfred e Oliveira (2007) descrevem intervenções nos comportamentos para propiciar mudanças nos sentimentos experimentados pelos trabalhadores em conflito, ou seja, não entendem os sentimentos como causas, mas relacionam a respostas emitidas. Os trabalhos que descrevem aspectos relacionados às classes de respostas que indicam o gerir conflitos pelo líder estão apresentados no item 4.2.2 da Tabela 4.

Por meio do exame do relato de pesquisa de Manfred e Oliveira (2007), notou-se que foram as atuações das pesquisadoras sobre os comportamentos-problema que tornaram possível a alteração dos sentimentos das partes envolvidas no conflito. A mediação de conflitos, em que um elemento neutro mediou a relação entre as partes envolvidas em uma situação conflituosa de modo a tornar mais provável o comportamento de comunicação de escuta mútua, teve como consequência a modificação nos comportamentos de comunicação entre os funcionários de duas equipes de uma empresa em que foram modificadas também a maneira como os sentimentos eram vivenciados.

A intervenção sobre comportamentos de comunicação propiciou também uma melhora nas relações interpessoais, pois antes da intervenção eram observados comportamentos reativos que envolviam emoções como raiva e medo que atuavam alterando a percepção das variáveis do ambiente. Depois de alterado o ambiente visando à escuta mútua, na qual as partes não se desmerecessem, foram estabelecidas relações de afetividade que eram mais funcionais para o ambiente de trabalho. Portanto, a inserção de variáveis no ambiente pelo mediador de conflitos foi capaz de alterar comportamentos das partes envolvidas nas situações de desacordo e as consequências que se seguiram também resultaram em alterações em sentimentos experimentados pelos indivíduos envolvidos na situação de conflito relatada. Skinner (1989/1991) destaca a importância da descrição do que é sentido com a indicação da

ocasião em que os sentimentos ocorrem, e não apenas a nomeação do sentimento, pois assim é possível a alteração dos sentimentos por meio de alterações ambientais.

O comportamento humano pode ser explicado por três tipos de seleção pelas consequências, descritos por Skinner (2007): a de nível filogenético, características das espécies e que foram selecionadas por vantagem de sobrevivência em um ambiente estável; a de nível ontogenético, em que os indivíduos aprendem novos comportamentos de acordo com a interação com o ambiente; e a de nível cultural, aprendizados que são repassados pela interação entre os indivíduos. A história de cada espécie faz com que cada um de seus membros nasça com uma sensibilidade mais acurada a uma variedade de eventos ambientais. As respostas emocionais, por exemplo, podem ser predispostas na presença de estímulos eliciadores incondicionados, ou seja, respostas corporais específicas são eliciadas diante de um estímulo particular, por exemplo, a sudorese em situações de perigo. Mas não são somente as respostas reflexas que são responsáveis pelas reações emocionais, pois a cada relação entre ambiente e sentimentos são estabelecidos novos pareamentos que fazem parte da história de condicionamento operante, em que os sentimentos podem ser associados a um estímulo, mesmo não fazendo parte da predisposição de cada espécie (Rico, Galfeto, & Hamasaki, 2012). Assim, pode-se considerar que algumas respostas emocionais são instintivas, ou seja, são características da espécie humana que foram selecionadas por aumentarem a chance de sobrevivência. E outras respostas emocionais foram condicionadas a estímulos ambientais, selecionadas a partir de uma história de reforçamento ontogenética, ou seja, são particulares de cada indivíduo.

As emoções podem ser caracterizadas pelos estados corporais referentes a acontecimentos fisiológicos e o sentimento aos processos verbais, mas Darwich e Tourinho (2005) salientam que, para os analistas do comportamento, tanto as emoções como os sentimentos podem ser comportamentos respondentes ou operantes. Alguns sentimentos

relacionados às situações de conflito, como raiva, frustração e ansiedade, foram descritos por analistas do comportamento. O sentimento de raiva é característico de situações em que os indivíduos são expostos a estímulos aversivos, como a privação de reforçadores positivos. Quando um comportamento é reforçado com certa regularidade e deixa de sê-lo, surge o sentimento denominado de frustração, que também pode ser entendido como um tipo de raiva. E a ansiedade pode ser experimentada, em geral, quando um estímulo sinaliza a apresentação próxima de condição aversiva (Rico, Galfeto, & Hamasaki, 2012). Pelas descrições apresentadas, é possível dizer que os sentimentos estão relacionados com os estímulos ambientais, tanto com os antecedentes que sinalizam uma condição como também com as consequências que se seguem a uma resposta.

O comportamento é mais do que somente as ações visíveis dos organismos, mas entendido como a relação entre as respostas e o ambiente em que ocorrem, tanto antecedentes como consequentes. Na comunicação cotidiana, essa complexa relação dos componentes que definem os comportamentos é sintetizada por meio de verbos, que é a classe gramatical empregada na nomeação das ações dos indivíduos (Botomé, 2001). O modelo adotado por Abdanur Júnior (2003), Chen et al. (2012); Dimas et al. (2007); McIntyre (2007), Montes et al. (2014), Parayitam et al. (2010), Trudel e Reio Jr. (2011) e Song et al. (2006), na tentativa de explicar os comportamentos de gerir conflitos, está ligado a cinco estilos de estratégias baseadas na preocupação dos indivíduos e dos outros envolvidos no conflito em atingir os próprios objetivos. Os termos que esses autores utilizam para denominar esses estilos são os verbos “evitar, acomodar, integrar e dominar”, além do verbo substantivado “concessão mútua”.

Cada um dos estilos é denominado a partir do tipo de comportamento mais utilizado pelo líder para solucionar o conflito. No estilo evitar, de acordo com Abdanur Júnior (2003), Chen et al. (2012); Dimas et al. (2007); McIntyre (2007), Montes et al. (2014), Parayitam et

al. (2010), Trudel e Reio Jr. (2011) e Song et al. (2006), o gestor tenta fugir do conflito até que avalie que a situação é mais apropriada para geri-lo ou que o conflito se resolva sozinho. Na Análise do Comportamento, os conceitos de fuga e esquiva são importantes para explicar esse tipo de comportamento em que o indivíduo age de modo a evitar ou escapar da estimulação aversiva (Catania, 1999). Na fuga, a resposta do organismo tem o intuito de suspender um estímulo aversivo e esse comportamento é reforçado negativamente pela sua eliminação. Já na esquiva o indivíduo age quando o estímulo aversivo ainda não foi apresentado, de modo que possa cancelar ou adiar esse contato (Catania, 1999). Catania (1999) salienta que esses termos são utilizados na linguagem diária, em que se diz que os indivíduos fogem de situações aversivas presentes e se esquivam das que são possivelmente aversivas, mas que ainda não aconteceram. O autor exemplifica com a situação de um indivíduo que pode sair de uma festa tanto fugindo de uma pessoa que já está presente como se esquivando de alguém que poderia chegar mais tarde. Esses dois conceitos são considerados como controle aversivo do comportamento. Portanto, no estilo evitar, descrito pelos autores dos artigos examinados, o líder emite comportamento de esquivar ou fugir da situação aversiva e não comportamentos para resolver as situações de conflito.

Além do estilo evitar, são descritos por Abdanur Júnior (2003), Chen et al. (2012); Dimas et al. (2007); McIntyre (2007), Montes et al. (2014), Parayitam et al. (2010), Trudel e Reio Jr. (2011) e Song et al. (2006) os estilos dominar, acomodar, concessão mútua e integrar. O estilo dominar é caracterizado por comportamentos impositivos de um dos indivíduos envolvidos no conflito, que prioriza seus objetivos sem observar as necessidades da outra parte. Acomodar ocorre quando o indivíduo não observa suas necessidades para satisfazer as da outra parte envolvida. No estilo denominado de concessão mútua os disputantes abdicam de algum aspecto para ganhar em outros. Já no estilo integrar, que é considerado pelos autores o mais adequado, os mediadores do conflito utilizam comportamentos assertivos de modo a

propiciar a troca de informação de maneira aberta e honesta, estudando as diferenças entre os disputantes com o intuito de chegar a um acordo aceitável para as partes envolvidas no conflito. Apesar dos autores fazerem referência a “estilos dos gestores para gerirem conflitos”, foi possível identificar comportamentos envolvidos nesse processo como: observar as necessidades da outra parte, comunicar-se assertivamente, trocar informações de maneira aberta. Portanto, os nomes utilizados para nomear cada estilo indicam apenas um dos comportamentos emitidos na gestão de conflitos enquanto vários outros necessitam ser emitidos pelos gestores de modo a atingir o objetivo que é a resolução do conflito. Além disso, acabam encobrendo que todos esses comportamentos que o líder necessita emitir para gerir conflitos fazem parte de um processo comportamental, aspecto que fica ainda mais prejudicado com a utilização de um verbo substantivado para nomeá-lo, como é o caso do estilo concessão mútua.

Entre os vários comportamentos que podem ser identificados por meio da descrição de estilos de gestão de conflitos apresentados pelos autores, pode-se ressaltar o cooperar e o competir. O primeiro pode ser identificado nos estilos acomodar, concessão mútua e integrar, em que um dos disputantes abdica de algum objetivo para ganhar em outros. E o segundo é exposto no estilo dominar, no qual as partes priorizam seus objetivos sem considerar as necessidades dos outros envolvidos no processo. As relações são consideradas cooperativas quando os comportamentos de dois ou mais indivíduos são reforçados desde que o grupo atinja um critério pré-definido, porém esses reforços podem ser divididos de modo equitativo ou não entre os membros do grupo (De-Farias, 2005). Mas quando a liberação de reforços é liberada somente para um indivíduo, as relações são denominadas competitivas, pois mesmo que o desempenho seja adequado, apenas uma pessoa receberá o reforço (De-Farias, 2005). Por meio de pesquisas experimentais realizadas por analistas do comportamento, foi possível identificar que variáveis ambientais como a magnitude do reforço, uso de instrução referente

ao contexto social, iniquidade entre reforços obtidos pelos indivíduos influenciam na escolha dos indivíduos entre cooperar ou competir. Dessa forma, pode-se inferir, a partir das descrições apresentadas pelos autores que citam os estilos de gerir conflitos, que os comportamentos de colaborar e competir fazem parte da classe de comportamentos gerir conflitos de trabalho em contexto organizacional. Essas classes de comportamentos já foram estudados por pesquisadores da Análise Experimental do Comportamento, que demonstraram relações entre os componentes que compõem esse comportamento, ou seja, entre as classes de estímulos antecedentes, de respostas e de estímulos consequentes, favorecendo a previsão e controle desse comportamento. Assim, não há a necessidade da elaboração de um modelo explicativo para a gestão de conflitos com base em estilos de gestão, uma vez que essa classe geral de comportamentos é composta por vários outros comportamentos que são emitidos por indivíduos em situações de conflitos, como os comportamentos de cooperar ou competir, e podem ser explicados pelas mesmas regras que regem qualquer comportamento operante, conforme conceituado por Skinner (1953/2003).

Com a explicação sobre o comportamento operante, Skinner (1953/2003) salienta que são as consequências do comportamento que agem sobre o ambiente que alteram a probabilidade desse comportamento ocorrer novamente no futuro. Assim, é possível entender que se os indivíduos utilizam um estilo mais predominantemente do que outros, é porque os comportamentos que caracterizam esse estilo foram reforçados pelas suas consequências no passado, de modo que ocorram com mais frequência do que outros que não foram selecionados. Da mesma maneira, se esse comportamento deixar de ter as consequências reforçadoras, sendo extinto ou punido, haverá maior probabilidade de variação comportamental favorecendo que outros comportamentos ocorram. Uma das observações apresentadas por McIntyre (2007), autora do artigo analisado, é justamente a de que não

existe um estilo certo e único para todas as situações, mas são utilizados todos os estilos no qual resultados diferentes são experimentados.

Considerações Finais

Por meio desta pesquisa bibliográfica, constatou-se que o tema gestão de conflitos de trabalho no contexto organizacional é um tema de interesse de diversas áreas de pesquisa como Administração, Psicologia, Ciências Sociais e Marketing. Apesar desse interesse, não foram encontradas nas bases de dados pesquisadas trabalhos relacionando esse tema à Análise do Comportamento. Em contrapartida, por meio da análise dos dados foi possível demonstrar a viabilidade e importância da Análise do Comportamento no estudo do fenômeno gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional.

Foi identificada a utilização de diversas denominações ao se tratar da gestão de conflitos. Alguns autores consideram a gestão de conflitos como estratégias outros como técnicas. Para analistas do comportamento ela pode ser compreendida como uma ampla classe de comportamentos composta por diversas classes de comportamentos menos abrangentes. Assim, há a necessidade de uma definição mais precisa do fenômeno gerir conflitos, com a especificação de uma linguagem clara e precisa que seja comum às áreas que estudam esse fenômeno.

A sistematização das informações contidas nos artigos permitiu analisar criticamente as contribuições sobre o comportamento gerir conflitos de trabalho no contexto organizacional com base na literatura, a partir da perspectiva analítico-comportamental. Os eventos antecedentes são compreendidos, por essa ciência, como a ocasião em que a ação ocorre, em que propriedades do ambiente podem facilitar, favorecer, impedir, dificultar as ações; sinalizar a oportunidade para a ação produzir um determinado tipo de resultado ou uma consequência caso uma classe de respostas seja emitida. Esse entendimento é útil porque

possibilita prever e alterar os comportamentos envolvidos com a produção do conflito, diferentemente das explicações utilizadas em diversos dos trabalhos examinados nos quais comumente são utilizadas explicações mentalistas e por meio de estruturas internas ou pela história de vida dos indivíduos. A percepção dos conflitos, que foram consideradas como determinantes para a ocorrência dos conflitos, pode ser entendida como uma classe de resposta controlada por estímulos antecedentes, que é influenciada tanto pela história de reforçamento do indivíduo como pelas condições atuantes na ocasião em que o comportamento ocorre, o que justifica as diferenças de percepção das situações de conflito entre os indivíduos.

Os conceitos de fuga e esquiva, apresentado pela Análise do Comportamento podem explicar algumas classes de respostas que são emitidas pelos líderes na gestão de conflitos. Outro destaque é o entendimento do sentimento tanto em relação à predisposição filogenética como ontogenética em que um tipo de comportamento é selecionado por eventos ambientais. Mas a principal contribuição deste estudo é o entendimento de que gerir conflitos de trabalho em contexto organizacional é uma classe de comportamentos, e como tal pode ser explicado de acordo com os princípios do comportamento operante, não sendo necessário, portanto o uso de qualquer outro modelo ou estilo explicativo para entendê-lo.

Apesar deste estudo demonstrar as possibilidades de analisar as contribuições dos trabalhos realizados por diversas áreas sobre o gerir conflitos de trabalho em contextos organizacionais por meio dos fundamentos da Análise do Comportamento, a seleção das categorias de análise com base na descrição de tríplice contingência fizeram com que cada aspecto fosse relacionado a um componente do comportamento o que dificultou as análises, tendo em vista que o conceito de comportamento trata de uma relação. Sendo uma relação em é difícil discorrer sobre um componente sem relacionar a outro. Além disso, os componentes

do comportamento são dinâmicos e um aspecto que é considerado como antecedente ao conflito em um momento, pode ser considerado consequência em outro, por exemplo.

Referências

- Abdanur Junior, J. (2003). Conflito e negociações nas organizações. *Administração de Empresas em Revista*, 2(2), 91-113.
- Bataglia, W. (2006). As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificientes: um estudo no setor de telefonia fixa (Tese de Doutorado) Retirado de Catálogo da Universidade de São Paulo.
- Berg, E. A. (2012). Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá.
- Botomé, S. P. (2001). Sobre a noção de comportamento. *Filosofia: diálogo de horizontes*, 685-708.
- Burbridge, R. M.; Burbridge, A. (2012). Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva.
- Camelo-Ordaz, C.; García-Cruz, J.; Sousa-Ginel, E. (2014). Antecedents of relationship conflict in top management teams. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 124-147.
- Careli, G.G. (2013). OBM Funciona? Uma meta-análise de artigos publicados na área. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento.
- Catania, A. C. (1999). Comportamento verbal: a função da linguagem. Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição.

- Chen, Xiao-Hong; Zhao, K.; Liu, X. & Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 151-172
- Collares, G. D., & Cruz, C. L. (2013). O conflito funcional como vantagem competitiva para as organizações. *REN - Revista Escola de Negócios*, 1(1), 56-77.
- Darwich, R. A., & Tourinho, E. Z. (2005). Respostas emocionais à luz do modo causal de seleção por consequências. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), 107-118.
- De Dreu, C. K. W (2011). Conflict at work: Basic principles and applied issues. In *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 461-493.
- De-Farias, A.K.C.R (2005). Comportamento social: Cooperação, competição e trabalho individual. Em J. Abreu-Rodrigues & M.R.Ribeiro (Orgs), *Análise do Comportamento: Pesquisa, teoria e aplicação* (pp. 265-181). Porto Alegre: Artmed
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*, 201-240.
- Dimas, I. D.; Lourenço, P. R.; Miguez, J. (2007) (Re)pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia, Lisboa*, 23(2), 183-205.
- Farias, A. P. S. ; Memedes, I. S. E. ; Silva, E. A. M. ; Souza, F. A. M. ; Nascimento, M. T. G. S. & Lucena, E. (2014) . Gestão de Conflitos: Um Estudo de Caso numa Organização do Setor de Vestuário. *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Fitzpatrick, R.L. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. *International Journal of Conflict Management* 18, 280-305.

- Fonseca Junior, A. R.; Pickart, T. I. M., Silva S.R., Vieira C. A. &, Souza T. P. (2010). Organizational behavior management: uma análise do absenteísmo. *Revista Transformações em Psicologia: 3(5)*, 41-49.
- Gongora, M. A. N. & Abib, J. A. D. (2001). Questões referentes à causalidade e eventos encobertos no behaviorismo radical. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, 3(1)*, 4-29.
- Manfredi, D. A. & Oliveira, V.B. (2007). Afetividade e fluência na interação empresarial: um estudo sobre mediação. *Avances en Psicología Latinoamericana. 25(2)*, 7-19
- McIntyre, S. E. (2007) Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais. *Revista Análise Psicológica, 295-305*.
- Meyer, S. (2003). Análise funcional do comportamento. Primeiros passos em análise do comportamento e cognição, 75-91.
- Miguelote, S. R. G. A. (2012). *A gestão de conflito em ambiente laboral: estudo no IBMC e no IPATIMUP*. (Dissertação de Mestrado) Retirado do Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología, 30(1)*, 238-246.
- Moore, C. W. (1998). O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos. Porto Alegre: Artmed.
- Moreira, E. G. (2005). *O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento, na área de Organizational Behavior Management*.
- Moreira, K. D. (2012). *A mediação aplicada na gestão de conflitos interpessoais universitária: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina*. (Dissertação de Mestrado) Retirado do Deposítório da Universidade Federal de Santa Catarina.

- Moreira, R.B. & Cunha, P. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. 4.
- Nascimento, E. M. & Sayed, K. M. E.(2002). Administração de Conflitos. *In Coleção Gestão Empresarial: Capital Humano*.
- Nascimento, T. A.C., & Simões, J. M. (2011). Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ. *REGGE Revista de Gestão*, 18(4).
- Nery, S. S. (2012) OBM –Organizational Behavior Management: Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira. Em: Anais do Congresso Internacional de Administração.
- Parayitam, S.; Olson, B. J. & Bao, J. (2010). Task conflict, relationship conflict and agreement-seeking behavior in chinese top management teams. *The International Journal Of Conflict Management*, 21(1), 94 -116.
- Paz, J. A. & Silva Junior, A. S. (2007). A liderança na corda-bamba: quais habilidades o líder deve desenvolver para gerenciar e não potencializar conflitos? *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Ramos, L. M.(2003) *A relação entre valores pessoais e estilos de gerenciamento de conflitos*. (Dissertação de Mestrado) Retirado do Repositório da Universidade Católica Portuguesa.
- Sério, T. M. D. A. P. (2002). Controle de estímulos e comportamento operante. EDUC- Editora da PUC-SP.

- Resende, P. C. (2008). *Bem-estar no trabalho: influências das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito*. (Dissertação de Mestrado) Retirado de Vêrsila Biblioteca Digital
- Rhoades, J. A.; Arnold, J.; Jay, C. (2001). The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal Of Organizational Behavior*, 22(3), 329-345.
- Rico, V. V., Golfeto, R., & Hamasaki, E. I. M. (2012). Sentimentos. *Temas clássicos da psicologia sob a ótica da análise do comportamento*, 88-99.
- Rico, V. V., Goulart, P. R. K., Hamasaki, E. D. M., & Tomanari, G. Y. (2012). Percepção e Atenção. *Temas clássicos da psicologia sob a ótica da análise do comportamento*, 42-55.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Römer, M.; Rispens, S.; Giebels, E. & Euwema, M. C. (2012). A helping hand? The moderating role of leaders' conflict management behavior on the conflict-stress relationship of employees. *Negotiation Journal* 28(3), 253 -277.
- Russo, R. (2013). O líder e a resolução de conflitos. *Revista – E-FAPPES*, 8(2).
- Ryals, L. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 186 - 201
- Sanders, K. (2000). "Interdepartmental Negotiation Behavior In Manufacturing Organizations", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11 Issue: 2, pp.135-161, doi: 10.1108/eb022838
- Skinner, B. F. (1953/2003). *Ciência e Comportamento Humano*. (J. C. Todorov, & R. Azzi, Trads.). São Paulo: Editora Martins Fontes. (Originalmente publicado em 1953).

- Skinner, B. F. (2006). Sobre o behaviorismo. (M. P. Villalobos, Trad.) São Paulo: Editora Cultrix. (Originalmente publicado em 1974).
- Skinner, B. F. (1975). Contingências do reforço. *Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Ed. Abril. Traduzido do original inglês *Contingences of Reinforcement*, New Jersey, Prentice Hall, 1969. I, 9-27.
- Skinner, B. F. (1991). Questões recentes na análise comportamental. (A. L. Neri, Trad.). Campinas: Editora Papirus. (Originalmente publicado em 1989)
- Skinner, B. F. (2007). Seleção por conseqüências. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 9(1), 129-137.
- Song, M.; Dyer, B.; & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: an integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 334(3), 341-356.
- Torres, S. C. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. (Dissertação de Mestrado). Retirado de Biblioteca Digital Unificada.
- Trudel, J. (2011). Managing workplace incivility: the role of conflict management styles- antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly* 22(4), 395 -423
- Verneque, L. M., Moreira, M. B., & Hanna, E. S. (2012). *Temas Clássicos da Psicologia sob a Ótica da Análise do Comportamento*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 74-87.

Artigo 2

Classes de Comportamentos Constituintes da Classe Geral “Mediar Conflitos de Trabalho no Contexto Organizacional”

Resumo

Os conflitos podem ser considerados “naturais” e, muitas vezes, necessários para que proporcionem mudanças importantes no ambiente de trabalho. Mediar conflitos é uma ferramenta de gestão que é caracterizada pela intervenção de uma pessoa, que não está diretamente envolvida na contenda, com o intuito de auxiliar os disputantes a estabelecerem um acordo aceitável a todos em relação às demandas em disputa. Este estudo teve como objetivo caracterizar as classes de comportamentos que constituem o “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional”. Foi utilizada como fonte de informação literatura que explicitou ações referentes ao que um mediador de conflitos necessita ser capaz de fazer para “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional”, tendo como base a noção de comportamento como relação entre a ação do organismo e o ambiente antecedente e consequente à essa ação. Por meio de um procedimento em 11 etapas que consistiu em identificar e derivar da fonte de informação componentes do comportamento, avaliar a linguagem utilizada para se referir a eles e, quando necessário, foi proposta linguagem apropriada. Foram identificados 215 comportamentos que foram organizados por classes de comportamento de acordo com sua funcionalidade. Como características das classes de comportamentos constituintes da classe geral “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional” foi identificado que são pautadas nas interações sociais entre o líder, que media o conflito e os disputantes, e que as classes de comportamentos que a constitui seguem uma sequência para execução em que classes de estímulos consequentes podem ser classe de estímulos antecedentes para outro comportamento. Além disso, as classes de comportamentos menos abrangentes foram caracterizadas por meio de relações com os comportamentos ditos de “habilidade sociais” e aos característicos à formação científica de pesquisadores que precisam elaborar procedimentos, coletar e analisar informações afim de compreender fenômenos, entre outros. Assim ao caracterizar as classes comportamentais da referida classe foi possível identificar comportamentos menos abrangentes (pré-requisitos) que são importantes para o desenvolvimento de um papel ou função social na organização e a partir desses pré-requisitos há a possibilidade de verificar necessidades para o desenvolvimento do repertório comportamental que capacite o líder a interagir com seu meio de modo a mediar os conflitos.

Palavras-chave: mediar conflitos, classes de comportamento, Análise do Comportamento, Programação de Ensino.

Behavior Classes Constituents of the General Class "Managing Work Conflict in Organizational Context"

Abstract

Conflicts can be considered "natural" and often necessary to bring about important changes in work environment. Mediating conflicts is a management tool that is characterized by the intervention of a person who is not directly involved in the dispute in order to help the disputants to reach an acceptable agreement to all in relation to the demands in dispute. This study aims to characterize the classes of behaviors that constitute the "mediating work conflicts in the organizational context". It was used as source of information literature that explained actions referring to what a conflict mediator needs to be able to do to "mediate work conflicts in the organizational context", based on the notion of behavior as a relation between the action of the organism and the Antecedent and consequent environment to this action. Through an 11-step procedure that consisted of identifying and deriving behavior components from the information source, assessing the language used to refer to them and, where necessary, appropriate language was proposed. 215 identified behaviors were organized by behavior classes according to their functionality. As behavior classes characteristics constituent of the general class "to mediate work conflicts in the organizational context", it was identified that they are based on the social interactions between the leader, that mediates the conflict and the disputants, and that the behavior classes that constitute it follow a sequence for execution in which classes of consequent stimuli may be class of antecedent stimuli for other behavior. In addition, the less comprehensive classes of behavior were characterized by relations with the so-called "social skills" behaviors and the characteristic ones to the scientific formation of researchers who need to elaborate procedures, collect and analyze information in order to understand the phenomenon, among others. Thus, in characterizing the behavioral classes, it was possible to identify less comprehensive behaviors (prerequisites) that are important for the development of a social role or function in the organization and, from these prerequisites, it is possible to verify needs for the development of the behavioral repertoire that enables the leader to interact with his environment in order to mediate conflicts.

Keywords: conflict mediation, behavior classes, Behavior Analysis, Teaching Programming.

Ansiedade, raiva e frustração são alguns dos sentimentos comumente experimentados por trabalhadores diante de situações de conflito no ambiente organizacional (Abdanur Junior, 2003; Berg, 2012; McIntyre, 2007). Porém, os conflitos afetam não somente os trabalhadores, mas também as organizações por meio da queda de produtividade, faltas e rotatividade de funcionários, podendo diminuir o crescimento das instituições e a cooperação entre os trabalhadores ocasionando prejuízos financeiros, psicológicos e emocionais (Abdanur Junior, 2003; Berg, 2012; Burbridge & Burbridge, 2012). Assim, gerir conflitos de trabalho no ambiente organizacional é imprescindível tanto para o bem-estar dos trabalhadores como para o sucesso empresarial.

No Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde (2001) são ressaltados aspectos relacionados à organização do trabalho, como a divisão de tarefas, as políticas de gestão de pessoas e a estrutura hierárquica organizacional que podem predispor alterações da saúde mental das pessoas. Entre os afastamentos do trabalho por motivo de doenças mentais, 46% correspondem a quadros depressivos e 17% a estresse, além de fobias e síndromes como a do pânico e transtorno obsessivo compulsivo (Teixeira, 2007). Areias e Comandule (2007) indicam que há um aumento de 50% nos gastos com saúde pelo estado para trabalhadores com essas doenças, e de aproximadamente 200% para os trabalhadores que relatam estresse em conjunto com o quadro depressivo. Os autores ressaltam ainda que essas doenças podem estar relacionadas a episódios de conflitos em ambiente de trabalho, sendo assim necessário a gestão de conflitos em ambientes organizacionais de modo a minimizar as doenças relacionadas a um ambiente hostil.

A gestão de conflitos é descrita por Berg (2012) como a seleção e a aplicação de estratégias adequadas que visam o manejo de situações consideradas prejudiciais, de acordo com o contexto. Existem várias técnicas utilizadas na gestão de conflitos das quais foram exemplificadas por Robbins (2005): o comando autoritário; metas superordenadas; concessão;

alteração de variáveis humanas; alteração de variáveis estruturais; entre outras. Uma técnica que merece destaque por ser um processo utilizado em diversas partes do mundo para a gestão de conflitos é a mediação (Manfredi & Oliveira, 2007; Moore, 1998). O processo de mediação é caracterizado pela intervenção de uma pessoa, que não está diretamente envolvida na contenda, com o intuito de auxiliar os disputantes a estabelecerem um acordo aceitável a todos em relação às demandas em disputa (Moore, 1998). Portanto, a mediação é uma técnica importante para a gestão de conflitos e sua aplicação no contexto organizacional pode ser estudada para uma melhor compreensão desse fenômeno.

O comportamento de mediar conflitos é reconhecido pela maioria dos teóricos como importante e determinante para o sucesso no ambiente de trabalho. Apesar desse reconhecimento, Song, Dyer e Thiemi (2006), destacam que o fenômeno conflito ainda não foi totalmente esclarecido e compreendido. Por outro lado, Burbridge e Burbridge (2012) destacam que sempre que existir conflitos, estarão envolvidos comportamentos e será necessário compreendê-los. Assim, o processo de mediar conflitos se mostra como um processo relevante para ser estudado.

O interesse sobre o processo de gerir conflitos motivou pesquisas em diversas áreas como, por exemplo, Psicologia, Administração e Marketing (Römer, Rispens, & Euwema, 2012; Dimas, Lourenço & Miguez, 2007; Parayitam, Olson & Bao, 2010; Camelo-Ordaz, García-Cruz & Sousa-Ginel, 2014 e Song, Dayer & Thieme, 2006). Especificamente sobre a mediação de conflitos em contextos organizacionais, Moreira (2012) investigou se esse processo poderia ser utilizado nos conflitos interpessoais como método alternativo de resolução de conflitos. O pesquisador evidenciou que a utilização da mediação de conflitos em ambiente organizacional é considerada uma ferramenta que possibilita a identificação dos aspectos das disputas por meio de procedimentos de coleta e análise de dados e por facilitar o diálogo, de modo que os próprios disputantes estabeleçam um acordo com a condução do

líder e não pela imposição de decisões. Manfredi e Oliveira (2007) investigaram a influência da mediação na comunicação e na afetividade dentro de duas empresas de médio porte, em que por meio de entrevistas com líderes, gerentes e coordenadores e aplicação de questionários estruturados aos subordinados, identificaram que a mediação de conflitos favoreceu a descrição de variáveis relacionadas aos conflitos e a intervenção por meio da tentativa de solucioná-los em parceria entre gestores e trabalhadores propiciou um maior engajamento de comportamentos cooperativos na empresa. Assim, as pesquisas tanto de Moreira (2012) como de Manfredi e Oliveira (2007) apresentaram a viabilidade da utilização da mediação para gerir conflitos de trabalho em contextos organizacionais.

Mesmo com a diversidade de pesquisas desenvolvidas, não foram identificados estudos que investigassem quais comportamentos são característicos do processo de mediação de conflitos de trabalho em contextos organizacionais, especialmente, aos que o líder deve ser capaz de emitir para mediar conflitos que ocorrem em sua própria equipe. Evidencia-se uma lacuna a ser investigada de modo contribuir para o entendimento desse fenômeno. Uma das áreas que pode contribuir para a compreensão de tal condição é a Análise do Comportamento se mostra como uma ciência apta a ajudar no entendimento dos comportamentos, inclusive os compreendidos na mediação de conflitos.

Programação de Ensino

Como tecnologia desenvolvida a partir da Análise do Comportamento, a Programação de Ensino propicia o entendimento sobre as condições relacionadas aos processos de ensino-aprendizado. As descobertas relacionadas aos comportamentos podem contribuir para uma compreensão mais acurada sobre os aspectos envolvidos no aprendizado e na manutenção de comportamentos nos diversos contextos em que possam ocorrer (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). Assim, a Programação de Ensino é uma tecnologia que pode ser utilizada em qualquer

contexto em que haja a relação de ensino-aprendizado, não ficando restrita a ambientes formais como o escolar, pode, então, ser utilizada em capacitações em empresas ou na atuação do psicólogo clínico, por exemplo, para propiciar o desenvolvimento de novos comportamentos.

A identificação de comportamentos relacionados ao exercício das funções dos indivíduos é uma etapa primordial, pois é a partir da definição dos comportamentos que as condições que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizado serão compreendidas (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). Kienen, Kubo e Botomé (2013) destacam que a caracterização dos comportamentos relativos ao desenvolvimento de um papel ou a uma função, apesar de ser uma necessidade, ainda é pouco compreendida e pesquisada tanto em ambientes acadêmicos como nos de trabalho. O que foi identificado também em relação à classe de comportamentos “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”, que apesar de ser reconhecida pela maioria dos teóricos como importante para o alcance dos objetivos empresariais, não foram esclarecidas classes comportamentais que líderes precisam emitir que podem ser consideradas como mediar conflitos.

Para identificar novos comportamentos e seus componentes é imprescindível entender o conceito de comportamento adotado. O comportamento operante é compreendido como as ações do organismo que operam em relação ao seu meio, e ao apresentar essa concepção Skinner ressaltou pelo menos duas vertentes importantes sobre o que é comportamento, o que o indivíduo faz e o que resulta desse fazer, encaminhando ao entendimento de que o meio não é somente o que existia no momento da resposta, mas também o que passou a existir por decorrência da ação do organismo (Botomé, 2001; Kienen, 2008, Skinner, 1953/2003). Botomé (2001) afirma que foi com base nas descobertas de Pavlov, que a unidade de análise do comportamento deixou de ser entendida como uma única resposta, para ser entendida como uma relação entre o que um organismo faz e o meio no qual ele faz, no qual meio é

considerado o que ocorre antes da ação do organismo e também o que passa a existir decorrente dessa ação. Assim o Comportamento passou a ser definido, como um “complexo sistema de relações entre classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes” (Kienen, 2008 p.32). Identificar as características de cada componente que constitui o comportamento permitirá aumentar a visibilidade do que constitui tal comportamento, e dessa forma, lidar mais eficazmente com as relações que os organismos estabelecem com o ambiente por meio desse comportamento (Lucca, 2008; Russi, 2016). Assim, identificar os componentes das classes de comportamentos constituintes da classe “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional” permitirá entender as relações que o líder deve estabelecer com o ambiente ao lidar com essas variáveis relacionadas ao contexto organizacional, possibilitando agir em seu ambiente de modo adequado com a situação.

A partir da definição de comportamentos, é importante destacar a utilização do termo classes, que é outro conceito que precisa ser compreendido. Ao entender o comportamento como um conjunto de relações complexas, que faz referência a uma relação entre estímulos antecedentes, respostas e estímulos consequentes, esses componentes mesmo considerados semelhantes nunca ocorrem duas vezes da mesma forma no ambiente, e por isso, utiliza-se a nomenclatura de “classes de comportamentos”. Skinner (1953/2003), salientou que um comportamento não será repetido igualmente em relação a sua primeira ocorrência, tendo em vista que as relações entre os estímulos e respostas são únicas e não se repetem com as mesmas propriedades. Assim, uma classe de comportamentos seria um conjunto de comportamentos que produz o mesmo tipo de modificações no ambiente.

E como devem ser nomeadas as classes de comportamentos? Os comportamentos são comumente descritos por meio de verbos, que é a classe gramatical utilizada para indicar ação dos indivíduos. Botomé (2001) ressalta que na linguagem cotidiana é comum a utilização dos verbos para referenciar as ações dos organismos, mas esses verbos muitas vezes sintetizam as

interações comportamentais ao invés de esclarecer todos os componentes envolvidos nessa interação entre o que o organismo faz e o ambiente em que o faz. O autor entende que essa categoria gramatical, por vezes, ressalta a ação do organismo em relação à situação que antecede à ação, e em outras a interação entre a ação e sua consequência. Assim entende-se que os verbos muitas vezes encobrem o que é essencial nos processos de interação de um organismo com seu ambiente, mas mesmo quando deixam de especificar os aspectos do ambiente indicam uma classe de resposta, em que sem a discriminação de seus complementos não é possível avaliar se o que os verbos indicam é realmente o comportamento que está nomeado. Por isso, salienta a necessidade de conhecer as relações que são estabelecidas entre os três componentes do comportamento de modo que a nomeação seja o mais precisa e indique as relações que são estabelecidas. (Botomé, 2001).

Visando à promoção e ao desenvolvimento de novos comportamentos, uma possibilidade é a elaboração de um programa de ensino, que “inicia com a descoberta de comportamentos-objetivo e prossegue com os trabalhos de planejamento, construção, aplicação, avaliação e de aperfeiçoamento do próprio processo de ensino” (Kienen et al., 2013, p.486). A primeira etapa para a elaboração de programas de ensino, consiste em identificar os comportamentos que constituem a atuação do indivíduos na sociedade ou no exercício de uma função a partir de necessidades, etapa muito importante, uma vez que é a partir dos comportamentos identificados que as capacitações podem ser planejadas. Mas como identificar os comportamentos relevantes para o desenvolvimento de uma atividade ou atuação social? Essa escolha não é feita de modo aleatório e, uma das formas de descobrir classes de comportamentos é a partir da literatura, que pode fornecer elementos desses comportamentos que sugerem interações que podem constituir comportamentos (Kienen et al., 2013).

A literatura foi fonte de informação para descobrir comportamentos relevantes constituintes de diferentes classes gerais em diversos estudos. Como exemplos desse tipo de pesquisa estão o trabalho de Nale (1974) que identificou objetivos da disciplina de Biologia para o curso de Psicologia, Matana (2004) que caracterizou os comportamentos para a atuação do psicólogo na subcampo de atuação denominado Terapia Comportamental, Luca (2008) que caracterizou os comportamentos básicos constituintes da classe geral de “avaliar a confiabilidade de informações” e Assini (2011) que identificou e caracterizou classes de comportamentos de “prevenir comportamentos-problema”. Os exemplos apresentam a diversidade de contextos em que pode ser aplicada a programação de ensino e a possibilidade de descobrir classes de comportamentos através da literatura, demonstrando que esse procedimento pode ser utilizado para a descoberta das classes de comportamentos que compõem o “mediar conflitos de trabalho no ambiente organizacional”.

A Análise do Comportamento tem muito a contribuir com o entendimento do fenômeno de mediar conflitos de trabalho no ambiente organizacional. Por meio da tecnologia da Programação de Ensino, novos comportamentos essenciais à atuação humana no contexto organizacional podem ser ensinados. No entanto, é indispensável identificar e definir precisamente os comportamentos que necessitam ser desenvolvidos. Para a identificação desses comportamentos relevantes, a literatura pode ser uma fonte de informação por apresentar aspectos dos comportamentos que podem ser identificados por meio da derivação, que é a inferência de classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de consequências, a partir de componentes já identificados. Assim, este estudo buscou responder à questão: “Quais as classes de comportamentos constituem o “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional”, que podem ser identificadas e derivadas a partir de literatura?

Objetivo geral:

Caracterizar, a partir de fontes de informações, classes de comportamentos constituintes da classe de comportamentos “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”.

Objetivos específicos:

- Identificar os comportamentos constituintes das classes de comportamentos de “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais” a partir da fonte de informação consultada.
- Derivar da fonte de informações os comportamentos constituintes das classes de comportamentos de “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”.
- Analisar os comportamentos, por meio da identificação de classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes, a partir da literatura.

Fonte de informação

Para caracterizar os comportamentos básicos constituintes da classe de comportamentos “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional” foi selecionada a fonte de informação:

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

Essa fonte de informação foi selecionada por explicitar elementos referentes ao que um gestor necessita ser capaz de fazer para “mediar conflitos de trabalho em contextos

organizacionais”, e indicar informações a respeito do ambiente em que esse comportamento ocorre, ou seja, suas classes de estímulos antecedentes e consequentes.

Devido ao grande volume de dados da fonte de informação, foram selecionados dois capítulos da obra: Coletando e Analisando Informações Básicas; Projetando um Plano Detalhado para a Mediação. Esses capítulos foram selecionados por indicarem elementos das classes de comportamentos que são comuns a qualquer processo de mediação, uma vez que os comportamentos indicados fazem parte do início do processo em que são estabelecidos o vínculo entre mediador e disputantes.

Materiais e Instrumentos

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes materiais: computador, caneta tipo grifa-texto e Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2015). Foram utilizados também quatro protocolos de registro. O primeiro protocolo foi utilizado para identificar possíveis componentes de comportamentos relativos a mediar conflitos e está apresentado na Tabela 1. É composto de cinco colunas em que foram registrados: (1) trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação; (2) classes de estímulos antecedentes; (3) classes de respostas; (4) classes de estímulos consequentes; e (5) classes de comportamentos.

Tabela 1

“Protocolo de identificação de possíveis componentes do comportamento”

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------	---------------------------

Nota Fonte: Russi, E.K. (2015). Identificar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Conduzir veículo motorizado” conforme o Código de Trânsito Brasileiro. (Projeto de mestrado não publicado). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.

O protocolo apresentado na Tabela 2 foi utilizado para justificativa das alterações para aprimoramento dos trechos selecionados da fonte de informação. Foram registrados: (1)

componentes da classe de comportamento identificados na fonte de informação em que foram propostas modificação na linguagem em relação ao trecho original; (2) a avaliação da linguagem de acordo com os critérios pré-estabelecidos - objetividade, concisão, clareza e precisão; (3) os problemas encontrados em relação as características da estrutura gramatical da frase; (4) os problemas avaliados em relação à características da linguagem dos elementos da classe de comportamento; e (5) versão com a nova terminologia adotada.

Tabela 2

“Protocolo de Justificativa das Alterações para Aprimoramento dos trechos selecionados da fonte de informação”

Termo	Característica da linguagem	Características da estrutura gramatical da frase	Características da linguagem dos elementos da classe de comportamento	Nova terminologia adotada
	Problema encontrado está na falta de:	Problema encontrado:	Problema encontrado está na:	
	() Objetividade		() Ênfase na atividade do organismo	
	() Concisão		() Ênfase em respostas encobertas	
	() Clareza		() Declaração de intenção	
	() Precisão		() Verbos/complementos metafóricos	
			() Verbos/complemento ambíguos (verbo pode ter significados diferentes)	
			() Verbos/complementos amplos(classes de comportamento muito ampla)	
			() Verbos/complemento indefinidos ou vagos	

O protocolo apresentado na Tabela 3 foi utilizado para avaliação da nova linguagem proposta por um juiz analista do comportamento. Foi preenchido com: (1) nome da classe de comportamento com a nomenclatura original que foi identificada na fonte de informação; (2) nome da classe de comportamento com a nova nomenclatura, considerada pelo pesquisador com terminologia consistente e com correções gramaticais, (3) avaliação, pelo o juiz, da nova

nomenclatura propostas pelo pesquisador em relação à problemas de linguagem; (4) sugestão para adequação da nomenclatura, quando necessário; (5) avaliação da coerência entre os termos referentes ao trecho original e a nova nomenclatura adotada para se referir aos componentes da classe de comportamento.

Tabela 3

“Protocolo para avaliação do juiz da nova linguagem proposta”

Termo	Nova nomenclatura adotada	Avaliação da nova nomenclatura adotada Há problema em relação aos critérios	Sugestão para adequação da nomenclatura (quando necessário)	Avaliação da coerência entre os termos referentes ao trecho original e a nova nomenclatura adotada para se referir aos componentes da classe de comportamento
		() Não há problema		() Sim
		() Objetividade		() Não - Justifique
		() Concisão		
		() Clareza		
		() Precisão		

Com o objetivo de “organizar as classes de comportamentos identificadas e derivadas foi utilizado o protocolo apresentado na Tabela 4. Foram registrados: (1) número do trecho selecionado da fonte de informação; (2) as classes de estímulos antecedentes, (3) classes de respostas, (4) classes de consequentes e (5) o nome da classe do comportamento que foi registrado na linha abaixo aos componentes, evidenciando a relação entre as classes que compõe o comportamento.

Tabela 4

“Protocolo de Organização de classes de comportamentos”

Nº do trecho	Classes de estímulos antecedentes	Classes de respostas	Classes de estímulos consequentes
	Nome da classe do comportamento		

Nota Fonte: Russi, E.K. (2015). Identificar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Conduzir veículo motorizado” conforme o Código de Trânsito Brasileiro. (Projeto de mestrado não publicado). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.

Procedimento

O procedimento utilizado para caracterizar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais” foi baseado nos estudos de Russi (2015) e tem sido construído, avaliado e aperfeiçoado por diversos pesquisadores como Kienen (2008), Viécili (2008) e De Luca (2008), entre outros. O procedimento é composto por 11 etapas, que estão apresentadas na Tabela 4 e serão detalhadas conforme sua ordem de realização.

Tabela 5

Etapas que serão utilizadas no procedimento de coleta de dados

Etapa	Descrição	Protocolo Utilizado
1	Selecionar os trechos da fonte de informação e registrar no protocolo	1
2	Identificar e destacar partes do trecho selecionado	1
3	Registrar as partes destacadas do trecho selecionado	1
4	Derivar e registrar comportamentos que foram inferidos dos trechos selecionados	1
5	Avaliar a linguagem utilizada para se referir aos comportamentos e, quando necessário, propor linguagem apropriada	1
6	Registrar a justificativa das alterações em virtude da necessidade de aperfeiçoar a nomenclatura	2
7	Redigir uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente (invariável) para os trechos selecionados	-
8	Avaliar a coerência entre os nomes de comportamentos criados e o trecho selecionado	3
9	Organizar os comportamentos identificados e derivados em unidades comportamentais	4
10	Quando necessário, refazer as etapas realizadas para nomear comportamentos, a partir da nova redação construída	-
11	Organizar as classes de comportamentos nomeadas	-

Etapa 1. Selecionar os trechos da fonte de informação e registrar no protocolo

Por meio da leitura dos capítulos da fonte de informação, foram selecionados trechos que referenciavam pelo menos um dos componentes de possíveis comportamentos

constituintes da classe geral de comportamentos denominada “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”. Para a seleção, o trecho deveria conter ao menos um dos componentes que são caracterizados como:

-Classes de estímulos antecedentes: possíveis aspectos do ambiente que ocorrem antes ou concomitantemente à ação do líder ou gestor.

-Classes de respostas: possíveis ações ou respostas emitidas pelo líder ou gestor.

-Classes de estímulos consequentes: possíveis aspectos do ambiente produzidos ou que se seguem às respostas apresentadas pelo líder ou gestor.

-Classes de comportamentos: representam a relação entre os três componentes, classes antecedentes, classe de resposta e classes consequentes, que são classes de comportamentos menos abrangentes da classe geral de comportamentos denominada “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”.

Foram excluídos da análise os trechos que: (1) indicavam definições; (2) introduziam assuntos que seriam tratados no capítulo; (3) especificavam vantagens ou desvantagens de algum procedimento; (4) sugeria que o mediador era um membro externo à empresa ou qualquer outra pessoa que não o próprio líder; (5) indicavam contextos diferentes ao ambiente organizacional; (6) exemplificavam situações; (7) indicavam comportamentos dos disputantes; (8) concluíam um capítulo. Na Tabela 6 são apresentados exemplos de trechos não considerados para análise a partir dos critérios de exclusão.

Tabela 6

Exemplo de critério de exclusão para a seleção dos trechos da fonte de informação

Critério de exclusão para a seleção dos trechos da fonte de informação	Exemplo retirados da fonte de informação
Definições	“As fontes secundárias são materiais que proporcionam informações sobre uma disputa sem observação direta ou entrevistas” (Moore, 1998 pg. 109)
Introdução a assuntos que seriam tratados no capítulo	“No Capítulo 8, explorarei com mais detalhes o processo de negociação das diretrizes comportamentais” (Moore, 1998 pg 142)

Tabela 6**Exemplo de critério de exclusão para a seleção dos trechos da fonte de informação**

Vantagens ou desvantagens de procedimentos	<p>“As vantagens das entrevistas com focos específicos incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A capacidade do mediador para se concentrar em questões que são profundamente relevantes. - Maior facilidade para filtrar informações alheias ou irrelevantes.” <p>(Moore, 1998 pg 116)</p>
Mediador era um membro externo à empresa ou qualquer outra pessoa que não o próprio líder	<p>“Muitos mediadores delegam a tarefa de conduzir a entrevista inicial a um funcionário “iniciador”, cujos achados compõe a base de um arquivo de caso. Embora esse procedimento possa economizar tempo aos mediadores, podem também prejudicar o desenvolvimento subsequente do rapport e credibilidade entre o mediador e o disputantes. Em geral, o mediador terá de levar a diante sua breve entrevista para a coleta de dados para criar um rapport com as partes.” (Moore, 1998 pg. 110)</p>
Contextos diferentes ao ambiente organizacional	<p>“Os mediadores podem, às vezes, reduzir as tendências adversárias na mediação, encorajando as partes a ter seus advogados para aconselhamento legal, mas não para atuar como negociadores substitutos”. (Moore, 1998 pg. 133)</p>
Exemplos de situações	<p>“Nas disputas interpessoais, um ambiente de sala de estar sem mesas, pode ser mais adequado do que uma sala de conferências formal. Um mediador relatou que em uma disputa interpessoal completamente paralisada que havia sido mediada no escritório do intermediário, diante de uma mesa, uma mudança de local para a sua sala de estar, com sofás, uma mesa de café e biscoitinhos durante a conversa, mudou todo o tom e a dinâmica da sessão”. (Moore, 1998 pg 137)</p>
Comportamentos dos disputantes	<p>“Os disputantes, ocasionalmente, recusam-se a negociar em um local neutro e querem mediar em seu próprio território. Ou podem querer continuar as negociações em um lugar estabelecido antes da entrada do mediador”. (Moore, 1998 pg 135)</p>

Com base nesses critérios foram selecionados 57 trechos da fonte de informação, dos quais 31 foram identificados no capítulo “Coletando e Analisando Informações Básicas” e 26 no capítulo “Projetando um Plano Detalhado para a Mediação”. Depois de selecionados, os trechos foram transcritos para o protocolo de identificação de possíveis componentes de comportamentos. Além da transcrição literal do trecho da obra, também foram indicados a página e número do parágrafo na página do trecho da obra, de forma a facilitar sua localização, caso fosse necessário retornar à fonte de informação para sanar dúvidas de interpretação.

Etapa 2. Identificar e destacar partes do trecho selecionado

Nessa etapa, foram identificadas e destacadas em negrito as partes do trecho que continham informações de componentes dos comportamentos referentes à classe de estímulos antecedentes, classe de respostas, classes de estímulos consequentes ou à classe de comportamentos, conforme apresentado na primeira coluna do exemplo apresentado na Tabela 7.

Etapa 3. Registrar as partes destacadas do trecho selecionado

A partir das partes destacadas nos trechos selecionados da fonte de informação os possíveis componentes de comportamentos foram identificados e registrados. Alguns componentes tiveram suas expressões ou formas gramaticais modificadas ao serem registradas no protocolo. As classes de respostas, por exemplo, foram consideradas apropriadas quando descritas por meio de um verbo, tendo em vista que indicam o que o organismo faz. Na parte destacada do trecho em que foram identificadas expressões compostas por um substantivo que correspondesse a uma classe de respostas, por exemplo “... a identificação de ...”, foi registrada sob a forma de verbo, classe de respostas “identificar”. Na Tabela 7 está apresentado um exemplo da identificação e registros dos componentes das classes de comportamento identificadas.

Etapa 4. Derivar e registrar comportamentos que foram inferidos dos trechos selecionados

A partir dos componentes identificados e registrados por meio da fonte de informação foram derivados outros possíveis componentes dos comportamentos. Derivar significa que novos componentes foram inferidos a partir de um componente que foi identificado nas partes destacadas de um trecho. Para que houvesse uma clara diferenciação entre os componentes

que foram identificados nos trechos da fonte de informação daqueles componentes que foram derivados, os componentes identificados na obra foram registrados sem formatação especial enquanto os componentes derivados foram registrados em itálico.

Tabela 7

Exemplo de registro dos componentes dos comportamentos identificados e derivados nas etapas de 1 a 5.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
O segundo item em geral diz respeito ao tópico mais difícil e pode demorar mais a atingir seu objetivo . A resolução bem-sucedida do primeiro item terá preparado as partes para trabalhar em questões mais complexas . (Moore, 1998 pg. 143 parágrafo 7)	<ul style="list-style-type: none"> - tópico difícil - tópico que pode demorar a atingir seu objetivo - resolução bem-sucedida do primeiro item - partes preparadas para trabalhar em questões mais complexas 	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar em questões mais complexas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>questões mais complexas trabalhadas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar em questões mais complexas

Exemplos de derivação a partir de outros componentes são apresentadas na Tabela 7. Para que esses componentes fossem derivados, foi avaliado o que é provável que o líder ou gestor que emita respostas dessas classes produza como consequências de sua resposta. Para a resposta de “trabalhar em questões mais complexas”, por exemplo, uma provável consequência dessa resposta é “questões mais complexas trabalhadas”.

Quando as colunas correspondentes aos três componentes da classe de comportamentos foram completadas, ou seja, as classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes estímulos consequentes identificadas e derivadas, foi considerada que havia uma classe de comportamentos. Como exemplo, tem-se a classe de comportamentos denominadas “trabalhar em questões mais complexas”, que é a denominação que resume a relação entre componentes das três classes, conforme foi evidenciado na Tabela 7. É

importante destacar que nessa etapa a nomenclatura das classes de comportamentos ou de seus componentes não foram avaliadas, o que foi realizada na Etapa 5.

Etapa 5- Avaliar a linguagem utilizada para se referir aos comportamentos e, quando necessário, propor linguagem apropriada

Para a avaliação da linguagem foram utilizados os seguintes critérios, baseados em Luca (2008):

-Objetividade: Foi considerada objetiva a linguagem que não continha impressões pessoais e subjetivas dos indivíduos ou interpretações acerca dos fatos. A linguagem não-objetiva foi caracterizada pelo uso de termos que se referem a respostas encobertas dos indivíduos ou a declarações de intenção. Como exemplos pode ser citado o termo “tentar se apresentar como uma pessoa aberta”, na qual o verbo tentar indica uma declaração de intenção do indivíduo. E no termo “o mediador deve esclarecer em sua própria mente os objetivos ou resultados desejados pelas partes para cada item” que indicam respostas encobertas dos indivíduos por meio da expressão “esclarecer em sua própria mente”.

-Concisão: A linguagem foi considerada concisa quando não apresentou palavras ou expressões desnecessárias. O termo “começar suas observações de abertura com uma declaração congratulatória que afirma a disposição dos disputantes para negociar” é um exemplo no qual foi identificada falta de concisão. Depois de retirar as palavras desnecessárias o termo foi reescrito para “congratular o empenho dos disputantes para negociar”.

-Clareza: A linguagem foi considerada clara quando era de fácil compreensão, indicando as variáveis constituintes de um fenômeno. Como características da linguagem não clara foram considerados o uso de verbos ou complementos metafóricos ou de termos ambíguos, ou seja, que tinham diversos significados. Como exemplo do uso de linguagem metafórica pode ser citado o termo “quadro mais preciso do conflito”, no qual o significado da palavra quadro

nesse contexto é figurativo, de acordo com o dicionário, sendo definido por disposição ordenada de fatos, descrição, exposição. E como exemplo de termo ambíguos foi identificado “apurar que abordagens foram usadas”, em que o verbo apurar tem como definições: (1) tornar melhor, aprimorar; (2) examinar em detalhes; (3) tornar mais sensível, preparado, aguçar; (4) fazer a contagem de, calcular; (5) obter, juntar, ou seja, apresenta diversas definições diferentes.

-Precisão: A linguagem foi considerada precisa quando fazia referência à amplitude dos valores das variáveis, ou seja, quanto menor a amplitude, mais precisa é a informação. A linguagem imprecisa foi caracterizada pela apresentação de verbos ou complementos amplos, indefinidos ou vagos. No termo “ajudar as partes a decidirem quem deve estar presente”, o verbo ajudar pode ser considerado amplo, pois há vários comportamentos que o caracterizam. Já no exemplo “sempre que possível envolver os disputantes no plano de mediação”, a expressão sempre que possível é indefinida ou vaga, pois não indica, de fato quando o comportamento deve ser emitido pelo mediador.

Outra característica em relação à linguagem que foi avaliada foi a ênfase em respostas do organismo para nomear as classes de comportamentos. Foi avaliado se a linguagem se referia apenas à resposta observável emitida pelos indivíduos ou se indicava de fato uma classe de comportamento operante. Essa característica foi identificada no exemplo “olhar o que há de bom no outro”, em que a resposta observável do organismo seria “olhar”, mas a relação entre as classes de comportamentos indicavam que a função do comportamento que operava no ambiente era descrita adequadamente pelo verbo “identificar”. Além dos critérios de objetividade, concisão, clareza e precisão, e das características atreladas a esses critérios, os termos também foram avaliados em relação à estrutura gramatical da frase, de modo a garantir a escrita de acordo com as normas da língua portuguesa.

Para identificar os problemas de linguagem e de gramática foi utilizado o Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (Houaiss, Villar & Franco, 2015). O dicionário auxiliou na sugestão de termos mais apropriados, na qual deveriam ser utilizadas palavras ou expressões que tivesse sentidos semelhantes, mas que fossem consideradas consistentes em relação aos critérios que estavam sendo avaliados. Além disso, foi utilizado com a finalidade de identificar, principalmente, os problemas em relação à precisão e a clareza, que estavam relacionados aos significados que as palavras ou expressões possuem na língua portuguesa.

Ao indicar uma palavra considerada mais adequada, o termo a ser substituído foi tachado e o termo com a linguagem mais apropriada foi apresentado, em seguida, formatado em itálico e grifado indicando que o termo não foi identificado da fonte de informação e nem derivado dos termos já identificados, mas sim incluído pelo pesquisador, procedimento que está exemplificado na Tabela 8.

Tabela 8

Exemplo de avaliação da linguagem e da proposição da linguagem apropriada para descrever componentes do comportamento

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	de	Classes de Comportamentos
O segundo item em geral diz respeito ao tópico mais difícil e pode demorar mais a atingir seu objetivo. A resolução bem-sucedida do primeiro item terá preparado as partes para trabalhar em questões mais complexas. (Moore, 1998 pg. 143 parágrafo 7)	- tópico <i>assunto</i> difícil <i>complexo</i> - tópico <i>assunto</i> que pode demorar a atingir seu objetivo - resolução bem-sucedida do primeiro item - partes disputantes <i>preparada aptos</i> para <i>trabalhar cooperar</i> em <i>questões aspectos</i> mais complexos <i>do conflito</i>	- trabalhar em <i>intervir sobre</i> <i>questões</i> <i>aspectos</i> mais complexos <i>do</i> <i>conflito</i>	- aspectos mais complexos <i>do</i> <i>conflito</i> trabalhadas <i>modificados</i> <i>-cooperação dos disputantes em aspectos mais complexos do conflito</i>	de	- trabalhar em <i>intervir sobre</i> <i>questões</i> aspectos mais complexos <i>do</i> <i>conflito</i>

Na Tabela 10 são apresentados exemplos de avaliação e proposição de linguagem apropriada para descrever os componentes do comportamento. O nome da classe de comportamento “trabalhar em questões mais complexas” foi avaliada como inadequada, sendo que o verbo “determinar” foi considerado pouco claro e impreciso e o complemento

“questões” foi considerado inadequado quanto à clareza, assim como “eles” foi avaliado como impreciso. Assim, foi sugerido que a nova nomenclatura para nomear a classe de comportamento fosse “intervir sobre aspectos mais complexos do conflito”.

Etapa 6. Registrar a justificativa das alterações em virtude da necessidade de aperfeiçoar a nomenclatura

Nessa etapa foram registradas as justificativas para as alterações de nomenclatura dos termos propostas na Etapa 5, de modo a demonstrar os critérios pelos quais os termos utilizados pelo autor da fonte de informação foram considerados impróprios e o motivo da nova terminologia ser considerada mais adequada.

Tabela 9

Exemplo de Avaliação e Aprimoramento dos trechos selecionados

Termo	Característica da linguagem	da	Características da estrutura gramatical da frase	da	Características da linguagem da classe de comportamento	da	Nova terminologia adotada
	Problema encontrado está na falta de:		Problema encontrado:		Problema encontrado está na:		
- motivar o participante a responder	(X) Objetividade () Concisão () Clareza () precisão O termo “motivar tem como definição: 1- dar motivo a, causar, provocar; ser motivação para, estimular, impulsionar. Foi substituído por “estimular” que tem como definição: 1- dar incentivo, animo, coragem a, incitar, animar; 2- ajudar a criar, realizar ou intensificar (algo), impulsionar.		O termo responder necessitava de um complemento, por isso foi incluído o termo “aos questionamentos da entrevista”		() Ênfase na atividade do organismo () Ênfase em respostas encobertas (X) Declaração de intenção () Verbos/complementos metafóricos () verbos/complemento ambíguos (verbo poder ter significados diferentes) () Verbos/complementos amplos(classes de comportamento muito ampla) (X)verbos/complemento indefinidos ou vagos		- estimular o disputante a responder aos questionamentos da entrevista

Na Tabela 9 é exemplificado o registro das avaliações no “Protocolo de Justificativa das Alterações para Aprimoramento dos trechos selecionados da fonte de informação”. Foram transcritos os termos referentes às classes de comportamentos ou seus componentes em que

foram sugeridas alterações nas nomenclaturas na Etapa 5. Os significados destes termos foram pesquisados no Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (Houaiss, Villar & Franco, 2015), e registrados de modo identificar os problemas relacionados às características da linguagem utilizada para nomear as classes de comportamentos e seus componentes. Também auxiliou na escolha de um novo termo como alternativa à palavra inapropriada de acordo com os critérios adotados para uma linguagem adequada, que uma vez definida, também teve seu significado transcrito para o protocolo. Por fim, o termo foi redigido com a nova nomenclatura proposta, com a linguagem já corrigida em relação aos problemas identificados.

Etapa 7. Redigir uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente (invariável) para os trechos selecionados

O trecho retirado da fonte de informação foi reescrito substituindo os termos que foram avaliados com problemas de linguagem ou gramática pelas novas nomenclaturas propostas. Esse procedimento foi realizado para comparar os termos originais transcritos da obra fonte de informação e o trecho reescrito com a nova linguagem proposta, de modo a verificar se havia distorções de significados entre os trechos, conforme exemplificado na Tabela 10.

Tabela 10

Exemplo do registro da reescrita de uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente (invariável) para os trechos selecionados

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Versão com correção gramatical e com terminologia consistente para os trechos selecionados
<p>A coleta de dados e a análise do conflito permitem que um mediador e os disputantes identifiquem as partes principais do desacordo, determinem as questões e os interesses importantes para eles e explorem os relacionamentos e a dinâmica – histórica e atual – que existe entre eles.</p>	<p>As informações coletadas sobre o conflito e a análise do conflito permitem que um mediador e os disputantes identifiquem os aspectos principais do desacordo em relação aos disputantes, definam as situações-problemas e os interesses importantes para os disputantes e caracterizem as interações passadas e atuais entre os disputantes.</p>

Etapa 8. Avaliar a nomenclatura e a coerência entre os nomes de comportamentos criados e o trecho selecionado

A oitava etapa do procedimento foi realizada por um juiz, psicólogo, formado no ano de 2009, mestrando em Análise do Comportamento, que conhecia todas as etapas e propostas do trabalho realizado. Esse juiz avaliou somente as nomenclaturas que se referiam às classes de comportamentos.

Para realizar essa avaliação, o juiz recebeu os arquivos com todas as etapas realizadas do procedimento, mas deveria se atentar ao protocolo descrito na Etapa 8, que foram encaminhados com as colunas referentes ao nome da classe de comportamento, identificada ou derivada da fonte de informação (primeira coluna), e com a nova nomenclatura proposta (segunda coluna) preenchidas, conforme Tabela 11. Primeiramente, o juiz avaliou se a nova nomenclatura sugerida para nomear as classes de comportamento atendia aos critérios de objetividade, concisão, clareza e precisão. Quando foi avaliado que não preenchia esses critérios o juiz sugeriu uma nomenclatura considerada por ele mais adequada e indicou isso na quarta coluna.

Tabela 11

Exemplo de avaliação da nomenclatura e a coerência entre os nomes de comportamentos criados e o trecho selecionado

Termo	Nova nomenclatura adotada	Avaliação da nova nomenclatura adotada Há problema em relação aos critérios	Sugestão para adequação da nomenclatura (quando necessário)	Avaliação da coerência entre os termos referentes ao trecho original e a nova nomenclatura adotada para se referir aos componentes da classe de comportamento
- identificar as partes principais do desacordo	- identificar os aspectos principais do desacordo em relação aos disputantes	(X) Não há problema () Objetividade () Concisão () Clareza () Precisão		(X) Sim () Não - Justifique

Após avaliar a linguagem da nova nomenclatura proposta para nomear as classes de comportamento, o juiz fez a comparação entre a nomenclatura identificada ou derivada da

fonte de informação e a nova nomenclatura adotada e avaliou se as duas nomenclaturas eram similares em relação a seus significados.

E por fim, a partir do quadro comparativo entre o trecho transcrito da fonte de informação e a nova versão com correção gramatical, elaborado na Etapa 7, e exemplificado na Tabela 12, o juiz avaliou se as duas redações eram similares, ou seja, avaliou se não houve distorção de significado entre o que o autor da obra quis dizer e o que o novo termo estava transmitindo. Quando houve discordância entre o pesquisador e o juiz em relação às avaliações e novas proposições dos termos, foi realizada uma análise das justificativas apresentadas pelo juiz e uma reunião para argumentação até que houvesse um consenso.

Etapa 9 - Organizar os comportamentos identificados e derivados em unidades comportamentais

As classes de comportamentos e seus complementos denominados com a linguagem apropriada foram organizados em unidades comportamentais, conforme exemplificado na Tabela 12. A disposição na tabela foi realizada de modo a indicar a relação entre as classes de estímulos antecedentes, de resposta e de consequentes, e é essa relação que é nomeada como classe de comportamento.

Tabela 12

Exemplo de organização das possíveis classes de comportamentos

Nº do trecho	Classes de estímulos antecedentes	Classes de respostas	Classes de estímulos consequentes
1	<ul style="list-style-type: none"> - aspectos principais do desacordo - Informações coletadas sobre o conflito - a análise do conflito 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os aspectos principais do desacordo em relação aos disputantes 	<ul style="list-style-type: none"> - principais aspectos do desacordo em relação aos disputantes identificados
	<ul style="list-style-type: none"> - identificar os aspectos principais do desacordo em relação aos disputantes 		

Etapa 10. Quando necessário, refazer as etapas realizadas para nomear comportamentos, a partir da nova redação construída

Quando o juiz avaliou na etapa 8 que a nova redação proposta do trecho selecionado da fonte de informação continha inadequações nas terminologias em relação à objetividade, clareza, precisão ou concisão dos termos ou incoerência em relação ao trecho original extraído da fonte de informação, as etapas de 2 a 7 foram refeitas até que os trechos da obra utilizada como fonte de informação estivessem completos, coerentes com uma versão mais precisa, mais correta e com terminologia consistente (invariável).

Etapa 11. Organizar em uma lista as classes de comportamentos nomeadas

Foi realizada uma lista com os nomes das classes de comportamentos identificados no trecho, de modo a possibilitar uma visualização das classes de comportamentos de “mediar conflitos de trabalho no ambiente organizacional” identificadas e derivadas da fonte de informação por meio das dez etapas do procedimento.

Etapa 12. Caracterizar as classes de comportamentos básicos

As classes de comportamentos foram categorizadas de acordo com a sua função no ambiente. Foram organizadas em tabelas de acordo com as seguintes classes: “Estabelecer vínculo com os disputantes”, “Elaborar procedimentos para a coleta de informações sobre o conflito” “Coletar informações sobre o conflito”, “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”, “Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas”, “Criar ambiente favorável para a mediação do conflito” e “Intervir sobre o conflito com procedimento adequado”. As classes de comportamentos foram organizadas de acordo com a ordem e ocorrência no processo de mediação de conflito.

Resultados

Foram identificados e derivados da fonte de informação 215 comportamentos constituintes da classe geral “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional”. Na Figura 1 está disposta a distribuição dos comportamentos entre sete classes comportamentais gerais, organizadas de acordo com a ordem de ocorrência no processo de mediar conflito.

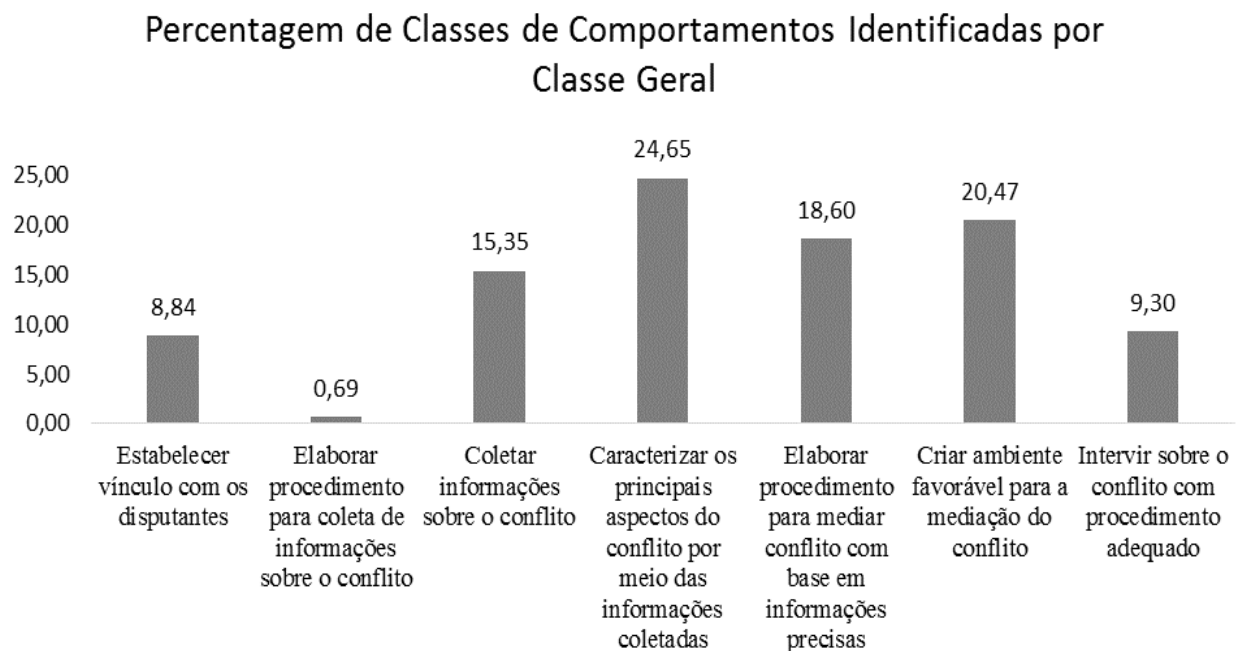


Figura 1
Percentagem de Classes de Comportamentos Identificadas por Classe Geral

As classes comportamentais identificadas sugerem três características da atuação do mediador de conflitos de trabalho no contexto organizacional. O líder precisará ser capaz de identificar aspectos do conflito, planejar procedimentos tanto para coletar informações como para mediar o conflito e intervir sobre comportamentos dos disputantes. A identificação de aspectos do conflito é composta pelas classes comportamentais “Coletar informações sobre o conflito” e “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”, das quais fazem parte 40% do total de comportamentos identificados. As classes

que representam o planejamento de procedimentos são “Elaborar procedimentos para a coleta de informações sobre o conflito” e “Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas”, totalizando 19,29%. E os comportamentos de intervenção são caracterizados pelas classes “Estabelecer vínculo com os disputantes”, “Criar ambiente favorável para a mediação do conflito” e “Intervir sobre o conflito com procedimento adequado”, que representam 38,61% dos comportamentos identificados.

Os comportamentos identificados estão apresentados por classes comportamentais nas Tabelas 13 a 19, que foram ordenadas de acordo com as etapas realizadas no processo de mediação. Por ser um processo, uma das características dos comportamentos “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais” é evidenciada pela inter-relação entre os produtos de cada classe comportamental. Ou seja, as consequências de uma classe comportamental podem afetar a ocorrência de outra classe comportamental ou alterar a sua efetividade. Por exemplo, se não houver estabelecimento de vínculo com os disputantes (classe comportamental apresentada na Tabela 13) o mediador de conflitos pode não obter sucesso ao emitir comportamentos relacionados à classe comportamental “coletar informações sobre o conflito” ou “intervir sobre o conflito com procedimento adequado” (classes comportamentais apresentadas na Tabela 15 e 19, respectivamente).

Tabela 13

Comportamentos pertencentes à classe “Estabelecer vínculo com os disputantes”

Estabelecer vínculo com os disputantes

1. Conversar informalmente com os disputantes sobre tópicos de mútuo interesse que não resultem em controvérsia
 2. Demonstrar interesse pela opinião do disputante
 3. Demonstrar interesse pelas preocupações do disputante
 4. Demonstrar interesse pelos problemas do disputante em relação ao conflito
 5. Demonstrar ser sociável
 6. Demonstrar simpatia
 7. Demonstrar inteligência
 8. Identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre si mesmo
 9. Identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre seu relacionamento com os disputantes
 10. Identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre a organização da mediação
 11. Identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre processo de mediação
 12. Criar condições para os participantes expressarem privadamente ao mediador opiniões particulares
 13. Explicar a todos disputantes os limites do sigilo das informações revelados nas sessões de mediação
 14. Explicar a todos os disputantes o propósito da entrevista para a coleta de informações
-

Tabela 13**Comportamentos pertencentes à classe “Estabelecer vínculo com os disputantes”**

15.	Explicar aos disputantes o objetivo dos temas a serem abordados na entrevista para coleta de informações
16.	Argumentar sobre a importância das informações trocadas entre mediador e disputantes para o processo de mediação
17.	Argumentar sobre a necessidade de considerar todas as opiniões sobre o conflito
18.	Estabelecer confiança com os disputantes no contexto de mediação
19.	Estabelecer vínculo com os disputantes

Ao “estabelecer vínculo com os disputantes”, o líder necessita ser capaz de emitir diferentes comportamentos constituintes dessa classe comportamental, que estão apresentados na Tabela 13. Ainda que seja uma classe de comportamentos em que são enfatizadas a interação social como “conversar informalmente sobre tópicos de mútuo interesse que não resultem em controvérsia” e “explicar a todos disputantes os limites do sigilo das informações revelados nas sessões de mediação”, o líder também precisará ser capaz de identificar variáveis que possam influenciar no estabelecimento do vínculo, como por exemplo, “identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre si mesmo” e “identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre seu relacionamento com os disputantes”.

Tabela 14**Comportamentos pertencentes à classe “Elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito”**

Elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito	
1.	Definir a sequência das entrevistas para coleta de informações
2.	Definir sequência para entrevistar os disputantes principais do conflito
3.	Selecionar o método mais adequado de entrevista para coleta de informações
4.	Selecionar os métodos de registros de informações
5.	Identificar áreas específicas sobre as quais necessita informações sobre o conflito
6.	Planejar o formato da entrevista para coleta de informações
7.	Planejar o método para as entrevistas de coleta de informações conjunta
8.	Planejar o método para as entrevistas de coleta de informações individual
9.	Elaborar pergunta em que o entrevistado possa responder livremente
10.	Elaborar procedimento para entrevistar os disputantes principais do conflito
11.	Elaborar um procedimento detalhado para sequenciar as entrevistas para coleta de informações
12.	Implementar critérios para determinar o disputante que apresenta primeiro sua interpretação sobre o conflito
13.	Analisar critérios para avaliar comportamento dos disputantes durante a coleta de informações
14.	Analisar critérios para avaliar ideias dos disputantes durante a coleta de informações

Como método para coleta de informações sobre o conflito apresentado na classe “Elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito”, que estão apresentados na Tabela 14, foi identificada somente a utilização de entrevistas, ou seja, o procedimento para a coleta de dados se restringem à realização de entrevistas, mas o líder poderia utilizar outros método para coletar as informações necessárias sobre o conflito, tais como a observação direta dos comportamentos no ambiente em que ocorrem e a análise de documentos institucionais.

Outro aspecto a ser destacado é que as classes de comportamentos apresentadas na Tabela 14, podem ser considerados comportamentos operacionais, ou seja, estão relacionados ao que o líder precisa fazer para coletar as informações. A nomeação desses comportamentos indica conhecimentos prévios para que possa ocorrer os comportamentos necessários, por exemplo, para o líder selecionar os métodos de registros de informações é necessário que ele saiba quais são os métodos de registros existentes para que possa fazer a seleção.

Tabela 15

Comportamentos pertencentes à classe “Coletar informações sobre o conflito”

Coletar informações sobre o conflito	
1.	Informar a todos disputantes o tempo de duração da entrevista para coleta de informação
2.	Explicar a todos disputantes os limites do sigilo das informações revelados nas sessões de mediação
3.	Explicar a todos os disputantes o propósito da entrevista para coleta de informações
4.	Explicar cuidadosamente a todos disputantes o objetivo dos temas a serem abordados na entrevista para coleta de informações
5.	Registrar cuidadosamente as respostas dos disputantes às perguntas realizadas pelo mediador
6.	Questionar diretamente o motivo pelo qual um entrevistado não responde às perguntas realizadas
7.	Responder perguntas que possam diminuir a oposição à participação dos disputantes na coleta de informações
8.	Manter sigilo das informações fornecidas na reunião de pré-mediação para a coleta de informações
9.	Manter sigilo das informações fornecidas pelos disputantes em reuniões individuais
10.	Comparar respostas dos entrevistados sobre o conflito
11.	Identificar os nomes mais mencionados pelos informantes sobre de pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre conflito
12.	Identificar disputantes menos participativos no conflito que possam descrevam informações sobre os disputantes principais do conflito
13.	Identificar quais informações necessita sobre o conflito
14.	Identificar sugestões de informantes confiáveis que são as pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre conflito
15.	Identificar informantes secundários
16.	Identificar o motivo pelo qual o entrevistado não responde às perguntas realizadas pelo mediador
17.	Iniciar o follow-up das entrevistas
18.	Iniciar o follow-up das perguntas
19.	Revisar registros originais das sessões de coleta de informações sobre o conflito
20.	Caracterizar os benefícios da participação dos disputantes na coleta de informações sobre o conflito
21.	Entrevistar disputantes menos participativos no conflito antes dos disputantes os principais

Tabela 15**Comportamentos pertencentes à classe “Coletar informações sobre o conflito”**

22.	Entrevistar os disputantes sobre o conflito
23.	Entrevistar primeiro o disputante que solicitou a mediação
24.	Estimular o disputante a responder aos questionamentos da entrevista
25.	Criar condições para os participantes expressarem privadamente ao mediador opiniões particulares
26.	Observar o comportamento não-verbal dos disputantes durante a entrevista de coleta de informações
27.	Coordenar todas as entrevistas iniciais em sessões conjuntas com todos os disputantes presentes
28.	Avaliar se informações discrepantes são resultado de falha de registro dos dados
29.	Avaliar se informações discrepantes são resultado de falha no processo de questionamento aos disputantes
30.	Avaliar a precisão das opiniões expressadas pelos disputantes durante a coleta de informações
31.	Gerir entrevista conjunta com uma equipe de disputantes
32.	Gerir entrevista conjunta com muitos disputantes
33.	Analisar procedimentos de avaliação sobre aspectos do conflito

Na classe “Coletar informações sobre o conflito” são ressaltados comportamentos de interação social de modo que o produto dessa relação seja a obtenção de informações sobre o conflito, conforme Tabela 15. Os mediadores precisarão interagir com os disputantes verbalmente conforme os comportamentos “entrevistar os disputantes sobre o conflito”; “questionar diretamente o motivo pelo qual um entrevistado não responde às perguntas” e “responder perguntas que possam diminuir a oposição à participação dos disputantes na coleta de informações sobre o conflito”. Além de interagir com os disputantes por meio de comportamentos verbais, o líder também precisará ser capaz de identificar comportamentos não-verbais dos indivíduos entrevistados, tais como expressões faciais, gestos, contatos visuais.

Outra característica da classe “coletar informações sobre o conflito” é a necessidade de que o líder tenha clareza acerca das informações que necessita obter nesse processo. Isso é evidenciado pelos nomes dos comportamentos em que a classe de respostas é representada pelo verbo “identificar” e os complementos sinalizam os fenômenos de interesse aos quais o líder precisa estar sensível ao entrevistar os disputantes (e.g. pessoas que descrevam informações sobre os disputantes principais do conflito, motivo pelo qual o entrevistado não responde às perguntas). Essa característica é exemplificada nas classes comportamentais “identificar por meio de disputantes menos participativos no conflito pessoas que descrevam

informações sobre os disputantes principais do conflito” e “identificar informantes secundários”.

Tabela 16

Comportamentos pertencentes à classe “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”

Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas	
1.	Caracterizar as interações atuais entre os disputantes
2.	Caracterizar as interações estabelecidas entre os disputantes no passado
3.	Definir interesses importantes para os disputantes sobre o conflito
4.	Definir as situações-problema para os disputantes sobre o conflito
5.	Identificar os principais disputantes do conflito
6.	Identificar trabalhadores do grupo que participaram nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em disputa
7.	Identificar preferências dos disputantes principais sobre os aspectos do conflito
8.	Identificar aversões dos disputantes principais sobre os aspectos do conflito
9.	Identificar características pessoais dos disputantes principais
10.	Identificar interesses mais importantes para os disputantes sobre o conflito
11.	Identificar interesses com os quais os disputantes estão preocupados sobre o conflito
12.	Identificar a importância dos interesses com os quais os disputantes estão preocupados sobre os aspectos do conflito
13.	Identificar aspectos do conflito com as quais os disputantes estão preocupados
14.	Identificar os aspectos principais do desacordo em relação aos disputantes
15.	Identificar comportamentos que os disputantes principais emitiram em situações similares àquela do conflito
16.	Identificar as funções que disputantes principais desempenham no conflito
17.	Identificar as variáveis que controlam as interações entre os disputantes
18.	Identificar intensidade de emoção que influenciaram o processo de negociações
19.	Identificar intensidade de emoção que possam influenciar o processo de negociações
20.	Identificar as variáveis determinantes para a resolução bem-sucedida da disputa
21.	Identificar aspectos sobre o conflito
22.	Avaliar a participação dos disputantes nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em disputa
23.	Avaliar decisões anteriores sobre problemas similares àquela em disputa
24.	Avaliar a precisão das opiniões expressadas pelos disputantes
25.	Analisar autoridade desigual entre os disputantes sobre o conflito
26.	Analisar comunicação inadequada entre os disputantes
27.	Analisar controle de recursos pelos disputantes
28.	Analisar delimitações de prazo
29.	Analisar diferenças de religião entre os disputantes
30.	Analisar distribuição desigual de recursos entre os disputantes
31.	Analisar estilos de vida dos disputantes que possam influenciar na disputa
32.	Analisar falta de informação na interação entre os disputantes
33.	Analisar ideologia dos disputantes
34.	Analisar estereótipos idealizados pelos disputantes sobre o conflito
35.	Analisar informação errada na interação entre os disputantes
36.	Analisar competição percebida pelos disputantes sobre interesses fundamentais da disputa
37.	Analisar competição real entre os disputantes sobre interesses fundamentais da disputa
38.	Analisar comportamento repetitivo dos disputantes que gera consequências negativas ao grupo
39.	Analisar emoções intensas dos disputantes
40.	Analisar interesse dos disputantes quanto a procedimentos de mediação de conflito
41.	Analisar interpretações divergentes das informações sobre o conflito
42.	Analisar objetivos importantes a cada disputante sobre o conflito
43.	Analisar opiniões divergentes na definição de aspectos importantes na disputa
44.	Analisar padrões destrutivos de comportamento dos disputantes
45.	Analisar padrões destrutivos de interação entre os disputantes
46.	Analisar percepções equivocadas dos disputantes sobre o conflito
47.	Analisar poder desigual entre os disputantes no conflito

Tabela 16

Comportamentos pertencentes à classe “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”

48.	Analisar posse de recursos entre os disputantes
49.	Analisar variáveis ambientais que dificultem a cooperação entre os disputantes
50.	Analisar variáveis físicas que dificultem a cooperação entre os disputantes
51.	Analisar variáveis geográficas que dificultem a cooperação entre os disputantes
52.	Analisar interesses psicológicos dos disputantes no conflito.
53.	Analisar informações coletadas sobre os conflitos

De modo geral, os comportamentos da classe “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”, apresentados na Tabela 16, demonstram que o líder, ao mediar conflitos, deverá ser capaz de relacionar as variáveis envolvidas no processo para compreender o conflito. Essa classe tem como característica a nomeação dos comportamentos pelos verbos identificar, caracterizar e analisar e são os seus complementos que indicam quais são as variáveis ambientais que o líder investigará.

Tabela 17

Comportamentos pertencentes à classe “Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas”

Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas

1.	Explicar aos disputantes os limites da confidencialidade das informações obtidas por meio dos procedimentos de mediação
2.	Estabelecer possíveis intervalos de tempo entre os assuntos de uma sessão de mediação
3.	Avaliar quanto tempo levará para atingir o objetivo definido para cada assunto das sessões de mediação
4.	Definir a prioridade dos assuntos para discussão nas sessões de mediação
5.	Definir com os disputantes a ordem em que cada um irá falar
6.	Definir com os disputantes como o tempo será utilizado nas sessões de negociação
7.	Definir com os disputantes critérios para a presença de observadores nas sessões de negociação
8.	Definir com os disputantes critérios para a presença de testemunhas nas sessões de negociação
9.	Definir períodos de intervalos durante as sessões de mediação
10.	Definir uma sequência experimental de atividades para as primeiras negociações conjuntas
11.	Elaborar a instrução para os disputantes sobre o processo de mediação
12.	Elaborar instrução para os disputantes sobre o procedimento de mediação
13.	Elaborar procedimento para uma discussão na primeira sessão de mediação dos assuntos de alta prioridade
14.	Elaborar procedimentos para iniciar as reuniões particulares
15.	Elaborar procedimentos para iniciar as reuniões privadas
16.	Elaborar um procedimento de mediação
17.	Elaborar um procedimento de mediação para negociações conjuntas
18.	Elaborar procedimentos de mediação de conflitos adequados
19.	Elaborar um procedimento de mediação que desbloqueie o mais rapidamente possível as partes para a barganha baseada em interesses
20.	Elaborar uma série de planos de contingência
21.	Identificar a importância dos interesses com os quais os disputantes estão preocupados
22.	Identificar aspectos do conflito com os quais os disputantes estão preocupados
23.	Identificar intensidade de emoção que influenciaram o processo de negociações
24.	Identificar intensidade de emoção que possam influenciar o processo de negociações
25.	Identificar interesses com os quais os disputantes estão preocupados

Tabela 17

Comportamentos pertencentes à classe “Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas”

26.	Identificar o momento em que cada participante deve estar presente nas negociações
27.	Identificar opções potenciais de acordo para a resolução do conflito
28.	Identificar os objetivos dos disputantes para cada assunto
29.	Identificar os principais interesses com os quais os disputantes estão preocupados
30.	Identificar os resultados desejados pelos disputantes para cada assunto
31.	Identificar quais abordagens de negociação foram implementadas
32.	Identificar quais abordagens de negociação têm probabilidade de serem implementadas
33.	Identificar quais são os assuntos para a troca de informações
34.	Identificar quais são os assuntos para discussão
35.	Identificar quais são os assuntos que necessitam uma decisão
36.	Identificar situações em que a de má comunicação possa influenciar o processo de negociações
37.	Identificar situações em que a má comunicação influenciará o processo de negociação
38.	Identificar situações em que comportamentos repetitivos dos disputantes com consequências negativas para o grupo possam influenciar o processo de negociações
39.	Identificar situações em que comportamentos repetitivos dos disputantes com consequências negativas para o grupo influenciaram o processo de negociações
40.	Distinguir entre assuntos de alta prioridade, média prioridade e baixa prioridade e assuntos que podem ser deixados para uma sessão de mediação posterior

Ao “Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas” o líder precisará identificar diversos fatores para subsidiar as decisões sobre o procedimento, o que pode ser observado nas nomenclaturas utilizadas para nomear os comportamentos apresentados na Tabela 17. Os complementos dos verbos identificar indicam variáveis que podem sinalizar a disposição dos disputantes em colaborar no processo de mediação de conflitos e, por isso, necessitam ser considerados na elaboração dos procedimentos de modo que o mediador tenha maior controle da situação podendo, inclusive, prever alguns comportamentos dos disputantes. Como exemplo pode ser citado o comportamento identificar situações em que a má comunicação pode influenciar o processo de negociações, ou seja, a má comunicação é um aspecto que tem probabilidade de diminuir a colaboração dos disputantes no processo de mediação de conflito.

Outra característica dessa classe comportamental é a necessidade de estabelecer regras que facilitem a execução do processo de mediação do conflito, como os descritos pelas classes comportamentais “definir com os disputantes a ordem em que cada um irá falar” ou “definir com os disputantes critérios para a presença de testemunhas nas sessões de negociação”.

Além disso, os comportamentos apresentados sugerem que o líder precisa ser capaz de planejar as condições para a coleta de informações e para isso precisa ser capaz de analisar e prever uma série de aspectos o que pode ser exemplificado nas classes “identificar os objetivos dos disputantes para cada assunto”, “avaliar quanto tempo levará para atingir o objetivo definido para cada assunto das sessões de mediação” e “elaborar uma série de planos de contingência”

Tabela 18

Comportamentos pertencentes à classe “Criar ambiente favorável para a mediação do conflito”

Criar ambiente favorável para a mediação do conflito	
1.	Explicar a todos disputantes os limites do sigilo das informações revelados nas sessões
2.	Explicar a todos os disputantes o propósito da entrevista
3.	Explicar aos disputantes o objetivo dos temas a serem abordados na entrevista
4.	Argumentar sobre a importância das informações para o processo de mediação
5.	Argumentar sobre a necessidade de considerar todas as opiniões
6.	Definir com os disputantes a ordem em que cada um irá falar
7.	Definir com os disputantes como o tempo será utilizado nas sessões de negociação
8.	Definir com os disputantes critérios para a presença de observadores nas sessões de negociação
9.	Definir com os disputantes critérios para a presença de testemunhas nas sessões de negociação
10.	Definir períodos de intervalos durante as sessões de mediação
11.	Definir regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem agir em relação aos outros disputantes
12.	Definir regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem lidar com problemas particulares que surjam no decorrer das negociações
13.	Definir regras para interrupções nas sessões de mediação
14.	Definir regras que evitam acusações entre os disputantes
15.	Definir regras que evitam declarações caluniosas
16.	Definir regras sobre como os desacordos sobre informações serão resolvidos
17.	Definir uma sequência experimental de atividades para as primeiras negociações conjuntas
18.	Descrever as diferenças de autoridade para decidir entre os representantes de dois ou mais grupos de disputantes
19.	Descrever as possíveis consequências negativas sobre o acordo por negociar aspectos do conflito no ambiente de um grupo de disputantes
20.	Descrever os benefícios de negociar aspectos do conflito no ambiente de um grupo de disputantes
21.	Descrever os custos de negociar aspectos do conflito no ambiente de um grupo de disputantes
22.	Criar condições para os participantes expressarem privadamente ao mediador opiniões particulares
23.	Alterar o ambiente físico para facilitar a negociação entre os disputantes
24.	Identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre seu relacionamento com os disputantes
25.	Identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre a organização da mediação
26.	Identificar as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre processo de mediação
27.	Argumentar com os disputantes que reivindicam negociar em seu próprio ambiente sobre aceitar a solicitação dos disputantes que não estão em seu próprio ambiente
28.	Argumentar com os disputantes que reivindicam negociar em seu próprio território sobre aceitar os benefícios requeridos dos disputantes que não estão em seu próprio ambiente
29.	Argumentar com os disputantes sobre a escolha de um ambiente neutro para as negociações
30.	Argumentar com os disputantes sobre a escolha de um representante do grupo
31.	Argumentar com os disputantes sobre a escolha do momento em que cada participante deve estar presente nas negociações
32.	Argumentar com os disputantes sobre a escolha dos participantes das negociações
33.	Argumentar com os disputantes sobre a importância da escolha de representante com autoridade para

Tabela 18

Comportamentos pertencentes à classe “Criar ambiente favorável para a mediação do conflito”

decidir equivalente entre os grupos de disputantes	
34.	Argumentar sobre as dificuldades de negociar no ambiente de um grupo de disputantes
35.	Argumentar sobre o processo de barganha baseado em interesses
36.	Argumentar sobre os benefícios de negociar no ambiente de um grupo de disputantes
37.	Avaliar a disposição psicológica dos disputantes para negociar
38.	Avaliar a importância dos principais aspectos do conflito
39.	Avaliar a precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito que possam influenciar o processo de negociações
40.	Avaliar a precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito que influenciaram o processo de negociações
41.	Avaliar conhecimento dos disputantes conflitantes sobre o procedimento de negociação
42.	Avaliar diretrizes comportamentais propostas de modo que não seja autoridade e os disputantes indivíduos obedientes
43.	Avaliar a probabilidade de agressão entre disputantes nos conflitos
44.	Avaliar quanto tempo levará para atingir o objetivo definido para cada assunto das sessões de mediação

Na Tabela 18 estão apresentados os comportamentos referentes à classe “Criar ambiente favorável para a mediação do conflito”, em que são destacados comportamentos relativos a definir regras para facilitar a convivência entre os disputantes, como exemplo, pode ser citado a classe comportamental “definir regras que evitam acusações entre os disputantes”. Pode-se ressaltar também a complexidade de alguns comportamentos como por exemplo, “avaliar conhecimento dos disputantes conflitantes sobre o procedimento de negociação” e “argumentar sobre os benefícios de negociar no ambiente de um grupo de disputantes”. Os comportamentos relacionados à essa classe dependem da realização de outras etapas para que sejam realizados de forma a garantir consequências necessárias para “criar um ambiente favorável para a mediação do conflito”, uma vez que informações para favorecer um ambiente favorável foram coletadas e caracterizadas anteriormente ao planejamento de contingências para o estabelecimento dessas condições.

Tabela 19

Comportamentos pertencentes à classe “Intervir sobre o Conflito com procedimento adequado”

Intervir sobre o Conflito com procedimento adequado	
1.	Perguntar aos disputantes sobre quais aspectos gostam um no outro
2.	Perguntar aos disputantes sobre quais aspectos respeitam um no outro
3.	Planejar com os disputantes o processo de escolha da equipe de negociação.
4.	Planejar com os disputantes o processo de escolha do representante dos disputantes.
5.	Explicar aos disputantes os limites da confidencialidade das informações obtidas por meio dos procedimentos de mediação

Tabela 19

Comportamentos pertencentes à classe “Intervir sobre o Conflito com procedimento adequado”

6.	Relatar informações sobre o conflito aos disputantes
7.	Propor diretrizes comportamentais aos disputantes
8.	Solicitar a troca do representante de um grupo de disputantes por outro representante com igual autoridade para decidir do representante do grupo de disputantes oponente
9.	Descrever as diferenças de autoridade para decidir entre os representantes de dois ou mais grupos de disputantes
10.	Descrever aos disputantes as possíveis consequências negativas sobre o acordo por negociar aspectos do conflito no ambiente de um grupo de disputantes
11.	Descrever aos disputantes os benefícios de negociar aspectos do conflito no ambiente de um grupo de disputantes
12.	Descrever os custos de negociar aspectos do conflito no ambiente de um grupo de disputantes
13.	Elaborar um acordo entre os disputantes
14.	Firmar compromisso com os disputantes para implementar o plano de mediação
15.	Intervir sobre aspectos mais complexos do conflito
16.	Mediar uma disputa com um procedimento de resolução adequado para o estágio de desenvolvimento da disputa
17.	Mediar uma disputa com um procedimento de resolução adequado para a intensidade da disputa
18.	Mediar uma disputa com um gerenciamento de conflito adequado para o estágio de desenvolvimento da disputa
19.	Mediar uma disputa com um gerenciamento de conflito adequado para intensidade da disputa
20.	Gerir conflitos a partir de informação precisa

A classe comportamental “intervir sobre o conflito com procedimento adequado” apresenta comportamentos complexos que poderiam ainda ser decompostos em várias outras classes comportamentais, como é o caso de “mediar uma disputa com um gerenciamento de conflito adequado para intensidade da disputa” e também “gerir conflitos a partir de informação precisa”, conforme Tabela 19. Outro aspecto a ser destacado é que parece que o processo de mediação requer uma interação participativa dos trabalhadores em conflito, o que é exemplificado por comportamentos tais como “perguntar aos disputantes sobre quais aspectos respeitam um no outro” e “firmar compromisso com os disputantes para implementar o plano de mediação”.

Discussão

O principal objetivo do presente estudo foi caracterizar, a partir da literatura, classes de comportamentos constituintes da classe “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”. Foram identificadas 215 classes comportamentais que podem ser

consideradas comuns a qualquer processo de mediação, uma vez que envolve identificar aspectos do conflito, planejar procedimentos tanto para coletar informações como para mediar o conflito propriamente dito, intervir sobre comportamentos dos disputantes e comunicar-se com os disputantes conforme a situação. Müller (2007) caracterizou os comportamentos do mediador de conflitos familiares no contexto judiciário e identificou comportamentos semelhantes aos do mediador de conflitos em contexto organizacional, que estão apresentados nas Tabelas 13 a 19, tais como informar sobre o caráter sigiloso da mediação, estabelecer vínculo positivo com os mediandos, demonstrar interesse em compreender os pontos de vista das partes. Assim, uma das características identificadas é que um indivíduo capaz de “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”, possivelmente, também estaria apto a mediá-los em outros contextos, desde que conheça as variáveis envolvidas.

Como característica geral, a partir das classes de comportamentos identificadas e derivadas da literatura, foi identificado que essas classes comportamentais seguem uma sequência para execução. “Elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito” é de fundamental importância a fim de que o líder colete as informações necessárias para que possa “caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”. Porém, a não elaboração de um procedimento para a coleta de informações não implica em que o líder não colete informações. Já a classe “caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas” depende da realização da coleta de dados, uma vez que os produtos dessas classes de estímulos consequentes serão classes de estímulos antecedentes para caracterização do conflito. Quando uma resposta produz consequências que afetam a ocorrência de novas respostas, em que a classe de estímulos consequentes produzida pode ser classe de estímulos antecedentes para a ocorrência de outras respostas de uma classe, constitui um sistema de relações compostas por várias cadeias comportamentais (Catania, 1999). Identificar essa característica é importante para o líder, pois a situação de conflito pode

exigir intervenções imediatas e será mais adequado deixar de realizar etapas que não são dependentes de outras, em que a rapidez do encaminhamento de uma solução pode superar a realização minuciosa da preparação para uma intervenção com bases mais sólidas para a mediação.

Outra característica da classe comportamental “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional” é que está pautada, principalmente, nas interações sociais entre o líder que tem a função de mediar o conflito e os trabalhadores em conflito. Kienen e Wolff (2002) ressaltam que as organizações se desenvolvem considerando aspectos individuais como o compartilhamento de interesses, valores e experiências visando atingir metas específicas. Para isso, é necessário administrar comportamentos humanos dentro das organizações, atribuição que, geralmente, está relacionada às atividades dos líderes. As autoras esclarecem que “comportamento humano implica em administrar aquilo que a pessoa faz enquanto participante da organização” (Kienen & Wolff, 2002 p. 18), ressaltando que é preciso identificar e alterar aspectos do ambiente de modo que novas relações se constituam. Ao “descrever as diferenças de autoridade para decidir entre os representantes de dois ou mais grupos de disputantes”, por exemplo, o líder estará administrando comportamentos, uma vez que ao descrever aspectos do ambiente relacionados à uma classe de respostas do trabalhador em conflito, pode favorecer a compreensão das relações entre as classes de respostas e seus componentes, classe de estímulos antecedentes e consequentes, de modo a favorecer mudanças comportamentais desses trabalhadores. Assim, cabe ao líder estabelecer condições que propiciem novas relações dos trabalhadores em conflito com o ambiente de trabalho, e mediar os conflitos parece ser uma oportunidade de selecionar comportamentos mais adequados às condições requeridas no ambiente.

Além das características referentes à classe geral “mediar conflitos de trabalho em ambiente organizacional” há também características mais específicas relativas às classes

menos abrangentes identificadas. A classe comportamental “Estabelecer vínculo com os disputantes”, que está apresentada na Tabela 13, por exemplo, é caracterizada por classes de comportamentos de interação social e de comunicação. O que já era esperado, uma vez que “a mediação é essencialmente o diálogo ou a negociação com o envolvimento de uma terceira parte” (Moore, 1996, p. 29). Esses comportamentos podem ser caracterizados como o que é comumente conhecido na literatura como habilidades sociais¹, definido como “conjunto de comportamentos emitidos pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal na qual se maximizem os ganhos e se reduzam as perdas para as pessoas envolvidas numa interação social” (Bolssoni-Silva & Carrara, 2010 p.334). Assim, classes de comportamentos como “conversar informalmente sobre tópicos de mútuo interesse que não resultem em controvérsia”, “demonstrar interesse pelas preocupações do disputante” e “argumentar sobre a importância das informações para o processo de mediação”, constituintes da classe “Estabelecer vínculo com os disputantes”, podem ser consideradas exemplos do que foi denominado “habilidade social”. São exemplos, pois dizem respeito às atuações dos líderes relativas a estabelecer confiança com os trabalhadores em conflito, de modo que se sintam à vontade em relatar questões sobre o conflito e também se engajem em cooperar para sua resolução, o que poderá resultar em ganhos para os trabalhadores envolvidos no conflito e também para a organização.

“Estabelecer confiança com os disputantes” parece ser uma classe de comportamento imprescindível na relação entre o líder que faz a mediação e os trabalhadores em conflito. Característico da classe comportamental “Estabelecer vínculo com os disputantes”, a classe de comportamento “estabelecer confiança com os disputantes” pode ser relacionado ao

¹ O termo habilidade social é utilizado pelos autores Bolssoni-Silva & Carrara, 2010 e Del Prette e Del Prette (2010) para indicar um conjunto de comportamentos que um indivíduo possui em seu repertório para lidar em uma situação que requer interação social. O termo está entre aspas pois há analistas do comportamento que consideram o termo habilidade para indicar o “grau de perfeição ou qualidade de qualquer comportamento” (Santos et al, 2009). Neste caso, habilidades sociais poderiam ser compreendidas como graus de perfeição de determinados comportamentos que ocorrem em interações sociais.

comportamento de um terapeuta que precisa desenvolver vínculo terapêutico com o seu paciente. Skinner (1953/2003) considera que, para favorecer o estabelecimento do vínculo, há a necessidade da constituição de uma audiência não-punitiva, em que ao ser audiência de relatos verbais o terapeuta precisará evitar punir comportamentos, ou seja, não criticar, ofender ou contradizer relatos dos pacientes. O autor ressalta ainda que não punir fica mais claro quando o terapeuta emite comportamentos contrários à punição como, por exemplo, demonstra amizade ao ser atacado com agressividade ou responde com expressões de interesse a relatos de comportamentos reprováveis socialmente. Os comportamentos do líder como mediador que podem exemplificar essa relação são “argumentar sobre a necessidade de considerar todas as opiniões”, “demonstrar interesse pela opinião do disputante”, “demonstrar interesse pelas preocupações do disputante” e “demonstrar interesse pelos problemas do disputante”, apresentados na Tabela 13. Ao emitir comportamentos contrários ao punir, é mais provável que o trabalhador em conflito sinta que poderá confiar no mediador ao discriminar que seu relato não será punido, aumentando, assim, a probabilidade de que ele compartilhe seu ponto de vista sobre o conflito.

Além da classe comportamental “estabelecer vínculo com os disputantes” ser constituída por diversos comportamentos relacionados a “habilidades sociais”, as classes de comportamentos “coletar informações sobre o conflito”, “criar ambiente favorável para a mediação do conflito”, “intervir sobre o conflito com procedimento adequado” também fazem referências a elas, visto que a mediação requer a interação com os disputantes com a finalidade de encaminhar soluções às problemáticas. Del Prette e Del Prette (2010) organizaram os tipos de “habilidades sociais” em seis categorias, exemplificando comportamentos que os caracterizam. São eles: “habilidades sociais de comunicação”; “habilidades sociais de civilidade”; “habilidades sociais assertivas de enfrentamento”;

“habilidades sociais empáticas”; “habilidades sociais de trabalho” e “habilidades sociais de expressão de sentimento positivo”.

As “habilidades sociais” de comunicação foram caracterizadas pelos autores por meio dos comportamentos “fazer e responder a perguntas; gratificar e elogiar; pedir e dar feedback nas relações sociais; iniciar, manter e encerrar conversaçoão” (Del Prette & Del Prette, 2010). Comportamentos dessa categoria foram identificados nas classes comportamentais “estabelecer vínculo com os disputantes”, “coletar informações sobre o conflito”, “criar ambiente favorável para a mediação do conflito”, “intervir sobre o conflito com procedimento adequado” referentes ao “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional”. Robbins (2005) ressalta que a comunicação é fundamental para a expressão de sentimentos de satisfação e frustrações pelos indivíduos nas relações grupais. Além de ser também facilitadora para a tomada de decisão, em que a troca de informações entre as pessoas e os grupos são base para tomada de decisões em que são identificadas e avaliadas alternativas propostas. Em relação ao conteúdo expresso por meio da comunicação verbal vocal, Montes, Rodriguez e Serrano (2014) especificam que como tática para gerir conflitos, o líder precisa fazer declarações descritivas sobre o comportamento de modo a maximizar as semelhanças e minimizar as diferenças na situação de conflito. Assim, pode-se ressaltar que os líderes necessitam estar aptos a se comunicar com os trabalhadores em conflito, em que os conteúdos a serem tratados na comunicação precisam ser descritos de maneira clara e precisa em que, preferencialmente, sejam descritos aspectos do ambiente.

Mas a comunicação não é realizada somente por meio de comportamentos verbais vocais. Em geral, os comportamentos verbais vocais são acompanhados de dimensões não-verbais, que inclui movimentos do corpo, entonação ou ênfase dada às palavras e o distanciamento físico entre o falante e a audiência (Robbins, 2005). Logo, tão importante como entender as comunicações verbais vocais é identificar e caracterizar os comportamentos

não-verbais. Apesar disso, foi identificada apenas em relação à classe “Coletar informações sobre o conflito” a necessidade de “observar comportamento não-verbal” de modo a compreender as informações obtidas pelos disputantes em situação da coleta dos dados. Também seria importante observar os comportamentos não-verbais na etapa de “Intervir sobre o conflito com procedimento adequado” de modo a examinar a disposição dos disputantes em aceitar acordos para a resolução das problemáticas.

Além de “habilidades sociais de comunicação”, também foram identificadas características das “habilidades sociais assertivas de enfrentamento”, caracterizada por meio dos comportamentos “manifestar opinião, concordar, discordar; fazer, aceitar e recusar pedidos; desculpar-se e admitir falhas; pedir mudança de comportamento; interagir com autoridades; lidar com críticas” (Del Prette & Del Prette, 2010) e “habilidades sociais de trabalho caracterizadas por “coordenar grupo e falar em público”. As situações de mediar conflitos de trabalho requerem que o líder seja capaz de emitir uma série de comportamentos que estão relacionados a essas categorias de “habilidades sociais”. A ocorrência desses comportamentos podem inclusive ocorrer concomitantemente, pois ao coordenar um grupo para negociações conjuntas, o mediador de conflitos necessitará emitir comportamentos como: “definir períodos de intervalos durante as sessões de mediação”; “argumentar com os disputantes sobre a escolha de um representante do grupo” ou “solicitar a troca do representante de um grupo de disputantes por outro representante com igual autoridade para decidir do representante do grupo de disputantes”. Assim, o líder necessita desenvolver diversas classes de comportamentos que lhe permita interagir com seu meio social para que os conflitos não sejam agravados por comportamentos inadequados para a ocasião de intervenção como, por exemplo, impor regras ao invés de utilizar argumentação para a definição de regras em conjunto com os disputantes.

Outra característica identificada se refere as classes comportamentais “Elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito”; “Coletar informações sobre o conflito”; “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”; “Elaborar procedimento para mediar conflito com base em informações precisas”; “Criar ambiente favorável para a mediação do conflito” e “Intervir sobre o conflito com procedimento adequado” que podem ser relacionadas aos comportamentos de um pesquisador ao planejar um projeto de pesquisa. Para conseguir atingir o objetivo, que é conhecer um fenômeno pouco esclarecido, é essencial o planejamento de cada etapa, como em um projeto de pesquisa (Luna, 1996/2009). É importante salientar que no caso da pesquisa o objetivo é aumentar a visibilidade sobre um fenômeno ainda não conhecido ao passo que na mediação, é de produzir conhecimento para que se possa intervir por meio de informações confiáveis. Assim pode-se fazer um paralelo com a mediação de conflito, pois é justamente isso que o líder precisa identificar: aspectos sobre o conflito e seus determinantes que vão subsidiar a elaboração de estratégias adequadas para o encaminhamento de intervenção para a resolução do conflito.

Ao “elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito”, classe comportamental apresentada na Tabela 14, um dos primeiros comportamentos a ser emitido é “identificar áreas específicas sobre as quais necessita informações sobre o conflito”. É a partir dessas informações que o mediador poderá “elaborar procedimento para coleta de informações sobre o conflito” que sejam mais adequados para o dado que necessita identificar (Luna, 1996/2009). Entre as classes comportamentais identificadas nas Tabelas 14 e 15, destaca-se que há a indicação de somente um procedimento para a coleta de dados que se refere ao entrevistar. Ao identificar apenas a característica de um procedimento para obtenção de informações sobre o conflito, há uma falsa impressão de que esse é o meio mais adequado para a coleta de dados na mediação de conflitos. Luna (1996/2009) sugere que para a coleta

de dados pode-se utilizar os procedimentos de observação direta, observação indireta, relato verbal direto e indireto e análise de documentos. O autor ressalta que para definir o procedimento para a coleta de informações precisam ser considerados o estilo do pesquisador, as características do problema e os objetivos da coleta de dados.

Um problema referente a utilizar apenas a entrevista como método de coleta de dados é que as informações são relatos verbais, que são interpretações dos indivíduos que as relatam (Dana & Matos, 1986; Luna, 1996/2009). Uma das alternativas para obter dados mais precisos na coleta de dados sobre o conflito seria utilizar, em conjunto com a entrevista, a observação direta para identificar interações dos disputantes em seu ambiente natural (Dana & Matos, 1986). Sendo o “observar diretamente respostas dos trabalhadores em conflito em seu ambiente natural” uma classe de respostas que o líder pode emitir para coletar informações, pode-se considerá-la mais uma classe de comportamentos que caracterizam a classe comportamental “coletar informações sobre o conflito”. É importante salientar que a observação dos comportamento dos trabalhadores em conflito diretamente no ambiente em que ocorre é peculiar ao processo de mediação no contexto organizacional, diferente da mediação realizada em outros contextos.

Observar diretamente comportamentos em seu ambiente natural requer que o líder tenha clareza de quais os fenômenos precisa observar, como vai observar, quais são as relações do comportamento dos disputantes com outros aspectos do ambiente e como irá registrar as informações observadas sem que haja suposições das intenções aos comportamentos dos indivíduos, ou seja, o líder precisa ser capaz de identificar apenas os aspectos observáveis na interação indivíduo e ambiente de modo claro e objetivo (Dana & Matos, 1986). Assim, ao identificar mais aspectos dessa classe, há uma caracterização mais precisa dos comportamentos dos líderes, demonstrando o quão complexas são as relações entre as respostas esperadas e os componentes que especificam os aspectos do ambiente.

Após coletar os dados, será necessário que o mediador caracterize a situação de conflito e, para isso, necessita estabelecer relações entre as informações coletadas de modo a analisar os dados. A classe “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas”, apresentada na Tabela 16, foi a classe em que foram identificados o maior número de comportamentos referentes à classe mais ampla de “mediar conflitos de trabalho em ambiente organizacional”. Luna (1996/2009) sugere que seria possível a partir de um repertório de pesquisador e de análises, propor explicações funcionais para os fenômenos que observa. Outro ponto a ser ressaltado é que o líder, ao analisar as informações coletadas sobre os conflitos, precisa relacionar essas informações com aspectos do comportamento organizacional.

O comportamento organizacional envolve vários aspectos que o mediador de conflitos precisa considerar para fazer as análises das informações coletadas. Gomes (1987) e Robbins (2005) ressaltam, por exemplo, que os hábitos, valores e “estilo” da companhia ou dos gestores, exercem influência sobre como os funcionários devem se comportar e o que é esperado deles. Fazendo uma relação entre o que é esperado e quais os comportamentos emitidos pelos trabalhadores em conflito, pode-se identificar diversos aspectos que explicam conflitos nas organizações e indicam possibilidades de intervenção. As nomeações dos comportamentos apresentados na Tabela 16 indicam alguns aspectos do ambiente que o líder precisa lidar a fim de compreender as relações de conflito. Os aspectos são: posse, poder, comportamentos repetitivos dos membros da organização que trazem consequências negativas ao grupo, estereótipos, comunicação e autoridade. Esses aspectos podem ser considerados elementos do que foi denominado pelos autores de comportamento organizacional. Ao identificar e analisar esses aspectos que caracterizam os ambientes organizacionais e relacioná-los aos dados coletados, há uma maior probabilidade de compreender os

comportamentos dos trabalhadores em conflito e encaminhar soluções que possam ser implementadas no ambiente.

Uma das características que pode ser verificada em relação à classe “Caracterizar os principais aspectos do conflito por meio das informações coletadas” é a necessidade de o líder avaliar a precisão das informações obtidas por meio da coleta de informações. Essa característica foi identificada por meio das classe de comportamentos “analisar opiniões divergentes na definição de aspectos importantes na disputa” e “analisar percepções equivocadas dos disputantes sobre o conflito”, apresentadas na Tabela 17. “Avaliar a confiabilidade de informações” foi a classe de comportamentos caracterizada por Luca (2008), que identificou que esse processo está relacionado a classes comportamentais relativas a decidir e a resolver problemas de forma que, avaliar uma informação como precisa, possibilita ao indivíduo emitir outras classes de respostas com maior segurança e eficiência. Assim avaliar a confiabilidade das informações são classes comportamentais importantes ao mediar conflitos, uma vez que o líder estará lidando com percepções de trabalhadores em conflito, que podem não ser condizente com as variáveis ambientais identificadas pelo líder.

Tendo em vista a necessidade de estabelecer condições para que comportamentos esperados dos trabalhadores em conflito ocorram, o líder pode alterar o ambiente de modo a “criar ambiente favorável para a mediação do conflito”. Essa classe de comportamentos é caracterizada pela identificação e modificação de aspectos do ambiente de modo a criar condições para que a mediação de conflitos seja bem-sucedida. Podem ser exemplificadas pelas seguintes classes de comportamento apresentadas na Tabela 18: “Definir regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem agir em relação aos outros disputantes”; “Alterar o ambiente físico para facilitar a negociação entre os disputantes”. Porém, Pinheiro (2010) ressalta uma característica que pode ser vivenciada por diversos gestores, a de que os procedimentos e técnicas para uma análise do ambiente organizacional

que visem à modificação comportamental são escassas. Ressalta ainda algo mais importante, que ser capaz de avaliar o ambiente não significa ser capaz de promover as mudanças necessárias nesse ambiente. Portanto, não basta somente analisar o ambiente organizacional que precisa ser modificado, mas é imprescindível ser capaz também de promover mudanças (Pinheiro, 2010). Assim, por meio da coleta e análises das informações sobre o conflito, o mediador terá mais subsídios para intervir sobre o ambiente de modo a criar condições para que os comportamentos esperados dos disputantes tenham maior probabilidade e ocorrência.

A classe “intervir sobre o conflito com procedimento adequado” é composta por apenas 9,30% dos comportamentos identificados em relação à classe geral “mediar conflitos de trabalho no contexto organizacional”. Uma das explicações para serem identificados poucos comportamentos referentes a essa classe é a própria definição da mediação, que indica que o mediador de conflitos deve agir como um facilitador do diálogo, sem que interfira na decisão dos disputantes (Moore, 2005; Moreira, 2012; Santos, Emmendoefer, & Santos, 2008). Os comportamentos “perguntar aos disputantes sobre quais aspectos gostam um no outro” e “perguntar aos disputantes sobre quais aspectos respeitam um no outro”, apresentados na Tabela 19, são comportamentos que são característicos da intervenção do mediador para valorizar características dos trabalhadores de modo a favorecer o diálogo entre as partes. Em contrapartida, as classes de comportamentos “Intervir sobre aspectos mais complexos do conflito”, “Mediar uma disputa com um procedimento de resolução adequado para o estágio de desenvolvimento da disputa” são exemplos de classes amplas de comportamentos que necessitam ser decompostas em seus pré-requisitos, a fim de produzir mais visibilidade sobre as características que podem indicar algumas relações mais específicas da atuação do mediador de conflitos.

Um ponto frágil que pode ser identificado em relação ao processo de “mediar conflitos de trabalho em ambiente organizacional” é que mesmo ao “intervir sobre o conflito com

procedimento adequado”, a característica da mediação do conflito prevê a possibilidade dos disputantes não estabelecerem acordo para a resolução da disputa ou a solução encontrada pode não ser viável à organização (Santos, Emmendoefer & Santos, 2008). Atuar apenas como um facilitador para o estabelecimento do diálogo entre as partes, quando não há um acordo, a classe de comportamento “mediar conflito de trabalho em contexto organizacional” não tem a consequência mínima esperada que seria o conflito mediado. Botomé (2001) salienta a noção do comportamento como a relação entre três componentes, a classe de respostas e os aspectos do ambiente como a classe de estímulos antecedentes e as classes de estímulos consequentes, em que quando um desses componentes não está presente a relação deixa de existir, ou seja, o comportamento referido também não pode ser considerado como tal. Então será que pode-se falar em mediar conflitos quando sua consequência mínima não, que é o conflito mediado, não foi estabelecido? Assim, pode-se dizer que não houve mediação de conflitos e pode haver uma sensação por parte do líder que todo seu esforço foi em vão. Além disso, o líder continua com um problema pendente em sua equipe de trabalho e novos esforços serão necessários para que seja realizada a gestão desse conflito, para o qual será necessária a utilização de outra ferramenta, entre as possibilidades Robbins (2005) cita o comando autoritário; metas superordenadas; concessão; alteração de variáveis humanas; alteração de variáveis estruturais; entre outras.

De modo geral, foi possível caracterizar os comportamentos da classe “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional” como uma cadeia comportamental em que o líder necessita ser capaz de emitir diversas classes comportamentais, em que algumas são interdependentes entre si. Em especial, foi identificada a necessidade do desenvolvimento de classes comportamentais que capacitem o líder a interagir em ambientes sociais onde são esperadas interações interpessoais com objetivos específicos de estabelecer vínculo e confiança com outros indivíduos que estão em sofrimento por estarem vivenciando situações

de conflitos. Outra característica marcante desse processo é a complexidade das classes comportamentais que o líder emitirá para coletar, analisar e intervir sobre os conflitos, que podem ser comparados, em parte, a repertório de pesquisadores a fim de que possam intervir sobre a situação de conflito com base em aspectos precisos. Portanto, ao caracterizar a classe comportamental “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional” foi demonstrado que o líder precisa desenvolver diversos comportamentos para atuar com essa finalidade, refutando concepções de senso comum de que líderes “nascem sabendo” o que fazer em situações de conflitos.

Considerações finais

Foram identificadas 215 classes comportamentais constituintes da classe “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional” o que possibilitou visualizar o quanto esse processo é complexo, pois para “mediar o conflito de trabalho em ambiente organizacional” o líder precisa ser capaz de emitir uma série de comportamentos de modo a garantir que o conflito seja de fato mediado. A partir da identificação das classes de comportamentos menos abrangentes constituintes de “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional”, foi possível caracterizar essa classe comportamental como um processo em que os comportamentos necessitam ser executados de forma encadeada, em que alguns dependem das consequências de outros, ou seja, se uma classe não for executada de maneira satisfatória, pode haver dificuldade na realização de uma etapa que precisaria ocorrer na sequência.

A caracterização das classes de comportamentos menos abrangentes que compõem esse processo favoreceu identificar que o líder precisa ser capaz de emitir comportamentos de comunicação, interagir com os trabalhadores em conflitos, elaborar procedimentos tanto para coletar informações como para intervir sobre o conflito, coletar informações sobre o conflito e analisá-las, entre outras. A caracterização dessa classe geral de comportamentos referentes ao

mediar conflitos é importante tanto para esclarecer um papel ou função social de um indivíduo atuante na organização como também propicia a identificação de comportamentos que os líderes precisam desenvolver para atuar de acordo com as exigências do ambiente de trabalho. Assim, a caracterização desses comportamentos pode subsidiar programas para o desenvolvimento de novas classes de comportamentos, configurando importantes contribuições da Programação de Ensino para entender o processo de “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”.

A possibilidade de aumentar a visibilidade sobre os comportamentos a serem desenvolvidos pelo líder para que ele seja capaz de “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional” é favorecida pelo conceito de comportamento como um complexo sistema de relações entre as classes de respostas, as classes de estímulos antecedentes e classe de estímulos consequentes. Isso porque os comportamentos deixam de ser vistos como uma característica inata ou explicado por meio de estruturas internas do indivíduo e passa a ser visto como a interação com o meio ambiente em que se relaciona, podendo então ser desenvolvido. Assim, expande-se as possibilidades de atuação do líder no contexto organizacional, uma vez que comportamentos que são necessários à sua atuação podem ser desenvolvidos, a partir da programação de condições de ensino.

É necessário destacar também dificuldades que podem ser enfrentadas no processo de ensino da classe comportamental “mediar conflitos de trabalho em contexto organizacional”. O processo de mediar conflitos é considerado uma ferramenta de gestão de conflitos. Caracterizada pela intervenção de um indivíduo neutro que necessita intervir por meio da facilitação do diálogo entre os trabalhadores em conflito de modo a favorecer um acordo entre eles. Pode-se então destacar duas dificuldades: a do líder intervir com neutralidade em uma situação de conflito entre trabalhadores de sua própria equipe e a possibilidade de os trabalhadores em conflito não firmarem um acordo, que seria a consequência definidora do

comportamento de mediar conflito, ter o conflito mediado. Essas duas condições precisam ser consideradas para possíveis intervenções tanto para facilitar a ocorrência de mediar conflitos no ambiente de trabalho quanto ao programar contingências para o ensino dos comportamentos constituintes dessa classe comportamental.

Por fim, ressalta-se que, por limitações de tempo, foram analisados somente dois capítulos da literatura utilizada como fonte de informação. Com a análise dos outros capítulos poderiam ser identificados outros comportamentos que complementariam a caracterização da classe de comportamentos “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais, especialmente, porque esses tratam da coleta e análise básica de informações e sobre a elaboração de procedimentos para a mediação. Por outro lado, as classes de comportamentos identificadas neste trabalho possibilitam caracterizar etapas que parecem básicas a qualquer processo de gestão de conflitos (não só à mediação), uma vez que diz respeito a etapas relativas a identificar aspectos do conflito, planejar procedimentos tanto para coletar informações como para mediar o conflito propriamente dito, intervir sobre comportamentos dos disputantes e comunicar-se com os disputantes conforme a situação. Assim, como possibilidade de aumentar a visibilidade sobre os comportamentos da classe estudada sugere-se a continuação da análise da literatura utilizada, a fim de identificar e caracterizar os demais comportamentos relacionados ao “mediar conflitos de trabalho em contextos organizacionais”. Com base nessa caracterização, torna-se possível elaborar programas de capacitação de líderes para o desenvolvimento dessas classes de comportamentos.

Referências

Abdanur Junior, J. (2003). Conflito e negociações nas organizações. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, 2(2), 91-113.

- Areias, M., & Comandule, A. (2007). Qualidade de vida, stresse no trabalho e síndrome de burnout.
- Assini, L. (2011). *Classes de comportamentos profissionais do psicólogo constituintes da classe “prevenir comportamentos-problema”*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
- Berg, E.A. (2012). *Administração de conflitos: Abordagens práticas para o dia a dia*. (1ªEd.) Curitiba: Juruá.
- Bolsoni-Silva, A. T., & Carrara, K. (2010). Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. *Psicologia em Revista*, 16(2), 330-350.
- Botomé, S. P. (2001). Sobre a noção de comportamento. *Filosofia: diálogo de horizontes*, 685-708.
- Burbridge, R. M. & Burbridge, A. (2012) *Gestão de conflitos: Desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva
- Camelo-Ordaz, C.; García-Cruz, J. & Sousa-Ginel, E. (2014). Antecedents of relationship conflict in top management teams. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 124-147.
- Catania, A. C. (1999). *Comportamento verbal: a função da linguagem*. Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição.
- Danna, M. F. & Matos, M. A. (1986) *Ensinando observação: uma introdução*. 4. ed. São Paulo: Edicon.
- Del Prette, Z.A.P.& Del Prette, A. (2010). Habilidades Sociais e Análise do Comportamento: proximidades históricas e atualidades. [On line] *Perspectivas em Análise do*

Comportamento. I(2),104-115.Disponível:

http://www.revistaperspectivas.com.br/files/104-115_RP_2010_01_02.pdf.

Dimas, I. D.; Lourenço, P. R. & Miguez, J. (2007). (Re)pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de *desenvolvimento*. *Psicologia, Lisboa*, 23(2), 183-205.

Gomes, J. F.. (1987). Comportamento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 27(2), 30-35. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000200005>

Houaiss, A. Villar, M. S., & Franco, F.M.M. (2015). *Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. São Paulo: Moderna

Kienen, N. (2008). *Classes de comportamentos profissionais do psicólogo para intervir, por meio do ensino, sobre fenômenos e processos psicológicos, derivadas a partir das Diretrizes Curriculares, da formação desse profissional e de um procedimento de decomposição de comportamentos complexos*. (Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil). Recuperada em http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&coobra=141318

Kienen, N., Kubo, O. & Botomé, S. (2013). Ensino programado e programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos: Alguns aspectos no desenvolvimento de um campo de atuação do psicólogo. *Acta Comportamentalia*, 21(4), 481-494.

Kienen, n.; Wolf, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 11-37 ISSN 1984-6657. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6846>.

Luca, G.G. (2008). *Características de componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada "avaliar a confiabilidade de*

- informações"*. (Dissertação de mestrado não publicada). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Luna, S. V. (1996/2009). O planejamento de pesquisa como tomada de decisões. In: Planejamento de pesquisa: uma introdução (Cap. 1, p. 13-79). São Paulo: Educ.
- Manfredi, D. A. & Oliveira, V.B. (2007). Afetividade e fluência na interação empresarial: um estudo sobre mediação. *Avances en Psicología Latinoamericana*. 25(2), 7-19
- Mattana, P. E. (2004) *Comportamentos profissionais do terapeuta comportamental como objetivos para sua formação*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC).
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica* 25(2), 295-305.
- Ministério da Saúde do Brasil. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. (2001) Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde /Ministério da Saúde do Brasil, Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil; organizado por Elizabeth Costa Dias ; colaboradores Idelberto Muniz Almeida et al. – Brasília: Ministério da Saúde do Brasil.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246.
- Moore, C. W. (1998). O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos. Porto Alegre: Artmed.
- Moreira, K. D. (2012). *A mediação aplicada na gestão de conflitos interpessoais universitária: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina*. (Dissertação de Mestrado) Retirado do Depositório da Universidade Federal de Santa Catarina.

- Müller, F. G. (2007). *Competências Profissionais do mediador de conflitos familiares*. Dissertação de Mestrado. Programa de pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC
- Nale, N. (1974). *Análise e avaliação de um curso programado individualizado de Biologia*. (Tese de Doutorado não publicada). Curso de Pós-Graduação em Ciências. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Assis, São Paulo, SP. Gomes (1987) comportamento organizacional
- Parayitam, S.; Olson, B. J. & Bao, J. (2010). Task conflict, relationship conflict and agreement-seeking behavior in chinese top management teams. *The International Journal Of Conflict Management*, 21(1), 94 -116
- Pinheiro, P.L. (2010). Classes de Comportamentos Constituintes da Classe Geral “Coordenar Processo De Mudança Organizacional” Como Atribuições de um Coordenador de Curso de Graduação. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC).
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Römer, M.; Rispens, S.; Giebels, E. & Euwema, M.C. (2012). A helping hand? The moderating role of leaders' conflict management behavior on the conflict-stress relationship of employees. *Negotiation Journal* 28(3), 253 -277.
- Russi, E. K. (2015). *Identificar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Conduzir veículo motorizado” conforme o Código de Trânsito Brasileiro*. (Projeto de mestrado não publicado). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR
- Santos, A.; Emmendoefer, M.L. & Santos, J. E. (2008). Proposição De Ferramentas Para Administração De Conflitos A Partir De Elementos Da Mediação E Da Arbitragem. *Ciências Sociais em Revista* 8(14), 34-45.

- Skinner, B. F. (1953/2003). *Ciência e Comportamento Humano*. (J. C. Todorov, & R. Azzi, Trads.). São Paulo: Editora Martins Fontes. (Originalmente publicado em 1953).
- Song, M.; Dyer, B. & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: an integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341-356.
- Teixeira, S.(2009). A depressão no meio ambiente do trabalho e sua caracterização como doença do trabalho. *Revista LTr* 73(5), 527-536,
- Viecili, J. (2008). *Classes de comportamentos profissionais que compõem a capacitação do psicólogo para intervir por meio de pesquisa sobre fenômenos psicológicos, derivadas das diretrizes curriculares nacionais para cursos de graduação em psicologia e da formação desse profissional*. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

APÊNDICES

1- Comportamentos identificados do Capítulo “Coletar e analisar informações básicas”

Organização das possíveis classes de comportamentos, constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Gerir conflitos de trabalho no ambiente organizacional” a partir de componentes identificados ou derivados nas partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Trecho 1

Nº do trecho 1	Classes de estímulos antecedentes - <i>aspectos</i> principais do desacordo - <i>Informações</i> coletadas sobre o conflito - a análise do conflito	Classes de respostas Identificar <i>os aspectos</i> principais do desacordo em relação aos disputantes	Classes de estímulos consequentes - <i>principais aspectos do desacordo em relação aos disputantes identificados</i>
	- identificar <i>os aspectos</i> principais do desacordo em relação aos disputantes		
Nº do trecho 1	Classes de estímulos antecedentes - <i>a situação-problema</i> para os disputantes - <i>Informações</i> coletadas sobre o conflito - a análise do conflito	Classes de respostas - definir as <i>situações-problema</i> para os disputantes	Classes de estímulos consequentes - <i>a situação-problema</i> para os disputantes definida
	- definir as <i>situações-problema</i> para os disputantes		
Nº do trecho 1	Classes de estímulos antecedentes -Informações coletadas sobre o conflito - a análise do conflito - Interesses importantes para as partes	Classes de respostas - definir interesses importantes para os disputantes	Classes de estímulos consequentes - interesses importantes para os disputantes definidos
	- definir interesses importantes para os disputantes		

Nº do trecho 1	Classes de estímulos antecedentes - <i>Informações coletadas sobre o conflito</i> - a análise do conflito - <i>Interações estabelecidas entre os disputantes no passado</i>	Classes de respostas — <i>caracterizar as interações</i> estabelecidas entre os disputantes no passado	Classes de estímulos consequentes Interações estabelecidas entre os disputantes no passado caracterizadas
	— <i>caracterizar as interações</i> estabelecidas entre os disputantes no passado		

Nº do trecho 1	Classes de estímulos antecedentes - <i>interações</i> atuais entre os disputantes - <i>Informações</i> coletadas sobre o conflito - a análise do conflito	Classes de respostas - <i>caracterizar as interações</i> atuais entre os disputantes	Classes de estímulos consequentes - <i>interações</i> atuais entre os disputantes
	- <i>caracterizar as interações</i> atuais entre os disputantes		

Trecho 2

Nº do trecho 2	classes de estímulos antecedentes - <i>Procedimento</i> de mediação - Exigências do situação específica - Necessidades dos <i>disputantes</i> .	classes de respostas <i>Elaborar procedimento</i> de mediação do conflito	classes de estímulos consequentes - Satisfação das exigências situação específica - Satisfação das dos <i>disputantes</i> - <i>Procedimento de mediação elaborado</i> .
	<i>Elaborar procedimento</i> de mediação do conflito		

Trecho 3

Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes - <u>informações sobre o conflito</u>	classes de respostas - Coletar <u>informações sobre o conflito</u>	classes de estímulos consequentes - <u>informações</u> coletadas sobre os conflitos
	- Coletar <u>informações sobre o conflito</u>		
Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes - <u>informações</u> coletados sobre o conflito	classes de respostas - analisar <u>informações</u> coletadas sobre os conflitos	classes de estímulos consequentes - <u>informações</u> coletados sobre os conflitos analisada
	- analisar <u>informações</u> coletadas sobre os conflitos		
Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes - <u>informações sobre o conflito</u> - análise dos <u>informações sobre o conflito</u> - procedimento de resolução de conflito - Estágio de desenvolvimento da disputa	classes de respostas - <u>mediar</u> uma disputa com um procedimento de resolução adequado para o estágio de desenvolvimento <u>da</u> disputa	classes de estímulos consequentes - disputa <u>mediada</u> com um procedimento de resolução adequado para o estágio de desenvolvimento <u>da</u> disputa
	- <u>mediar</u> uma disputa com um procedimento de resolução adequado para o estágio de desenvolvimento <u>da</u> disputa		
Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes - <u>informações sobre o conflito</u> - análise dos <u>informações sobre o conflito</u> - procedimento de resolução de conflito - intensidade da disputa	classes de respostas -- <u>mediar</u> uma disputa com um procedimento de resolução adequado para <u>a</u> intensidade <u>da</u> disputa	classes de estímulos consequentes - disputa <u>mediada</u> com um procedimento de resolução adequado para o nível de intensidade <u>da</u> disputa

	-- <u>mediar</u> uma disputa com um procedimento de resolução adequado para <u>a</u> intensidade <u>da</u> disputa
--	--

Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes - <u>informações sobre o conflito</u> - análise dos <u>informações sobre o conflito</u> - Procedimento de gerenciamento de conflito - Estágio de desenvolvimento da disputa	classes de respostas - <u>mediar</u> uma disputa com um gerenciamento de conflito adequado para o estágio de desenvolvimento <u>da</u> disputa	classes de estímulos consequentes - disputa <u>mediada com um gerenciamento de conflito adequado para o estágio de desenvolvimento da</u> disputa
	- <u>mediar</u> uma disputa com um gerenciamento de conflito adequado para o estágio de desenvolvimento <u>da</u> disputa		

Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes - <u>informações sobre o conflito</u> - análise das <u>informações sobre o conflito</u> - Procedimento de gerenciamento de conflito - intensidade da disputa	classes de respostas - <u>mediar</u> uma disputa com um gerenciamento de conflito adequado para intensidade <u>da</u> disputa	classes de estímulos consequentes - disputa <u>mediada com um gerenciamento de conflito adequado para o nível de intensidade da</u> disputa
	- <u>mediar</u> uma disputa com um gerenciamento de conflito adequado para intensidade <u>da</u> disputa		

Trecho 4

Nº do trecho 4	classes de estímulos antecedentes - de informação precisa - conflitos	classes de respostas gerir conflitos a partir de informação precisa	classes de estímulos consequentes - evitar conflitos desnecessários devido à comunicação deficiente; - evitar conflitos desnecessários devido à percepção inadequada - evitar conflitos desnecessários devido a
-------------------	--	---	---

			informações confusas - situações de conflitos geridas a partir de informação precisa.
- <i>gerir conflitos</i> a partir de informação precisa			

Trecho 5

Nº do trecho 5	classes de estímulos antecedentes - <u>aspectos</u>	classes de respostas - <u>identificar</u> aspectos sobre o conflito	classes de estímulos consequentes - <u>aspectos</u> sobre o conflito- <u>identificados</u>
- <u>identificar</u> aspectos sobre o conflito			

Nº do trecho 5	classes de estímulos antecedentes - interesses mais importantes	classes de respostas - <u>identificar</u> interesses mais importantes para os disputantes	classes de estímulos consequentes - <u>Interesses mais importantes para os disputantes esclarecidos-determinados</u>
- <u>identificar</u> interesses mais importantes para os disputantes			

Trecho 6

Nº do trecho 6	classes de estímulos antecedentes - principais disputantes do conflito	classes de respostas - identificar os principais disputantes do conflito	classes de estímulos consequentes - principais disputantes do conflito identificados
--------------------------	--	--	--

	- identificar os principais disputantes do conflito		
Nº do trecho 6	classes de estímulos antecedentes Variáveis que controlam as interações entre os disputantes	classes de respostas - identificar as variáveis que controlam as interações entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - variáveis que controlam as interações entre os disputantes identificadas
	- identificar as variáveis que controlam as interações entre os disputantes		

Trecho 7

Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes - informantes confiáveis - observadores cientes da disputa, mas não são participantes ativos do conflito - outras pessoas também importantes	classes de respostas - Identificar sugestões de informantes confiáveis de pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre conflito	classes de estímulos consequentes - pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre o conflito sugeridas por um grupo de informantes confiáveis identificadas
	- Identificar sugestões de informantes confiáveis de pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre conflito		

Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes -nomes mais mencionados - pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre o conflito sugeridas por um grupo de informantes confiáveis.	classes de respostas -identificar os nomes mais mencionados pelos informantes sobre de pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre conflito	classes de estímulos consequentes - pessoas mais mencionadas consideradas fundamentais para a disputa identificadas.
	- identificar os nomes mais mencionados pelos informantes sobre de pessoas fundamentais que devem ser entrevistadas sobre conflito		

Trecho 8

Nº do trecho 08	classes de estímulos antecedentes - decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa</u>	classes de respostas - <u>identificar trabalhadores do</u> grupo que <u>participaram</u> nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa</u>	classes de estímulos consequentes - <u>trabalhadores do grupo participante</u> nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa identificado</u>
	- <u>identificar trabalhadores do</u> grupo que <u>participaram</u> nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa</u>		

Nº do trecho 08	classes de estímulos antecedentes - nível de envolvimento nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa</u> - decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa</u>	classes de respostas - <u>avaliar</u> a participação <u>dos</u> <u>trabalhadores</u> nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa</u>	classes de estímulos consequentes - <u>participação dos trabalhadores nas</u> decisões anteriores sobre problemas similares àquela em <u>disputa avaliada</u>
	- avaliar a participação nas decisões anteriores sobre problemas similares àquela em disputa		

Nº do trecho 08	classes de estímulos antecedentes - decisões anteriores <u>sobre problemas</u> similares àquela em <u>disputa</u>	classes de respostas - <u>avaliar</u> decisões anteriores <u>sobre</u> <u>problemas similares àquela em</u> <u>disputa</u>	classes de estímulos consequentes - <u>decisões anteriores sobre problemas</u> similares àquela em <u>disputa revistas</u>
	– avaliar decisões anteriores sobre problemas similares àquela em disputa		

Trecho 9

Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes - entrevistados identificados	classes de respostas - definir a sequência das entrevistas	classes de estímulos consequentes - sequência das entrevistas definidas
	- definir a sequência das entrevistas		

Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- entrevistados escolhidos - disputas interpessoais - em outros conflitos - parte que inicia a mediação	- entrevistar primeiro o disputante que solicitou a mediação	- disputante que-solicitou a mediação mais colaboradora no fornecimento de informações - disputante que solicitou a mediação entrevistada primeiro
- entrevistar primeiro o disputante que solicitou a mediação			

Trecho 10

Nº do trecho 10	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- disputas com muitas disputantes	- elaborar um procedimento detalhado para sequenciar as entrevistas	- procedimento mais detalhado para sequenciar as entrevistas elaborados
- elaborar um procedimento detalhado para sequenciar as entrevistas			

Nº do trecho 10	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	-disputas com muitas partes -disputantes menos participativos no conflito - técnicas de questionamento	- entrevistar disputantes menos participativos no conflito antes dos disputantes principais	- disputantes identificados - descrição mais preciso do conflito - técnicas de questionamento praticadas - informações importante sobre qual a abordagem de entrevista mais adequada - disputantes menos participativos no conflito entrevistadas antes-das principais
- entrevistar disputantes menos participativos no conflito antes dos disputantes principais			

Trecho 11

Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - disputantes menos participativos no conflito - entrevistados - sequência das entrevistas	classes de respostas - identificar por meio de disputantes menos participativos no conflito pessoas que descrevam informações sobre os disputantes principais do conflito	classes de estímulos consequentes - informações importantes sobre as pessoas principais na disputa -pessoas que descrevam informações sobre o conflito identificadas
	- identificar por meio de disputantes menos participativos no conflito pessoas que descrevam informações sobre os disputantes principais do conflito		

Trecho 12

Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - informantes menos participativos no conflito --informações suficientes	classes de respostas - elaborar procedimento para entrevistar os disputantes principais	classes de estímulos consequentes - procedimento para entrevistar disputantes principais elaborada
	- elaborar procedimento para entrevistar os disputantes principais		

Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - informantes menos participativos no conflito --informações suficientes	classes de respostas - definir sequência para entrevistar os disputantes principais	classes de estímulos consequentes - sequência para entrevistar disputantes principais centrais. definida
	- definir sequência para entrevistar os disputantes principais		

Trecho 13

<p>Nº do trecho 13</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes de entrevistar disputantes principais - funções - conflito 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar as funções que disputantes principais desempenham no conflito 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidades de coleta de informações na entrevista aumentada - pesquisa sobre funções que os disputantes principais desempenham no conflito identificadas
	<ul style="list-style-type: none"> - identificar as funções que disputantes principais desempenham no conflito 		
<p>Nº do trecho 13</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes de entrevistar disputantes principais - situações similares - conflito 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar comportamentos que os disputantes principais emitiram em situações similares 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidades de coleta de informações na entrevista aumentada - comportamentos que os disputantes principais emitiram em situações similares identificados
	<ul style="list-style-type: none"> - identificar comportamentos que os disputantes principais emitiram em situações similares 		
<p>Nº do trecho 13</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes de entrevistar disputantes principais - conflito - preferências 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar preferências dos disputantes principais 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidades de coleta de dados informações na entrevista aumentada - pesquisa sobre preferências dos indivíduos principais identificadas
	<ul style="list-style-type: none"> - identificar preferências dos disputantes principais 		
<p>Nº do trecho 13</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes de entrevistar disputantes principais - conflito 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar aversões dos disputantes principais 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidades de coleta de informações na entrevista aumentada - aversões dos indivíduos principais

	-aversões		identificadas
	- identificar aversões dos disputantes principais		

Nº do trecho 13	classes de estímulos antecedentes - Antes de entrevistar disputantes principais	classes de respostas - identificar características pessoais dos disputantes principais	classes de estímulos consequentes - possibilidades de coleta de informações na entrevista aumentada - Características pessoais dos indivíduos principais identificados
	-identificar características pessoais dos disputantes principais		

Trecho 14

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - reunião de pré-mediação - disputantes -propósito da entrevista	classes de respostas - explicar cuidadosamente a todos os disputantes o objetivo da entrevista	classes de estímulos consequentes - objetivo da entrevista explicado cuidadosamente a todos os disputantes
	- explicar a todos os disputantes o objetivo da entrevista		

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - reunião de pré-mediação - disputantes -duração das entrevistas	classes de respostas - informar todos os disputantes o tempo de duração da entrevista	classes de estímulos consequentes - tempo de duração da entrevista informada a todos os disputantes
	- informar todos os disputantes o tempo de duração da entrevista		

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- reunião de pré-mediação - disputantes - temas a serem abordadas	- explicar cuidadosamente a todos os disputantes o objetivo dos temas a serem abordados na entrevista	- objetivo dos temas a serem abordados na entrevista explicado cuidadosamente a todos as disputantes
- explicar a todos os disputantes o objetivo dos temas a serem abordados na entrevista			

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- conferência de pré-mediação -disputantes - sigilo dos dados	-explicar cuidadosamente a todos os disputantes os limites do sigilo das informações revelados nas sessões	- limites de sigilo das informações reveladas nas sessões explicada cuidadosamente a todos disputantes
-explicar a todas as partes os limites do sigilo das informações revelados nas sessões			

Trecho 15

Nº do trecho 15	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- estratégia - Conveniência - restrições de tempo -complexidade - limites de confidencialidade - suspeitas de parcialidade - desconfiança por encontros separados com disputantes - fatores políticos, - regras sobre reuniões participação de todos disputantes - leis restritivas.	- coordenar todas as entrevistas iniciais em sessões conjuntas com todos os disputantes presentes	- todas as entrevistas iniciais coordenadas em sessões conjuntas com todos os disputantes presentes - suspeitas de parcialidade evitada
- coordenar todas as entrevistas iniciais em sessões conjuntas com todos os disputantes presentes			

Trecho 16

Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes - primeiros 5 a 10 minutos entrevista para coleta de informações - ambiente cultural da disputa -relacionamento do mediador com o disputante	classes de respostas - estabelecer o rapport	classes de estímulos consequentes - rapport estabelecido
	- estabelecer o rapport		
Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes - primeiros 5 a 10 minutos entrevista para coleta de dados informações -ambiente cultural da disputa -relacionamento do mediador com o disputante	classes de respostas - estabelecer credibilidade pessoal	classes de estímulos consequentes - credibilidade pessoal estabelecida
	- estabelecer credibilidade pessoal		
Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes - breve período de conversa informal	classes de respostas - <u>Demonstrar ser sociável</u>	classes de estímulos consequentes -informações ouvidas sem a expressão de julgamento
	- <u>Demonstrar ser sociável</u>		
Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes - breve período de conversa informal	classes de respostas -Demonstrar simpatia	classes de estímulos consequentes -simpatia demonstrada
	-Demonstrar simpatia		

Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes - breve período de conversa informal	classes de respostas -Demonstrar inteligência	classes de estímulos consequentes - inteligência demonstrada
	-Demonstrar inteligência		

Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes - breve período de conversa informal	classes de respostas -Demonstrar interesse	classes de estímulos consequentes - interesse demonstrado
	- Demonstrar interesse		

Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes -tópicos de mútuo interesse	classes de respostas - conversar informalmente sobre tópicos de mútuo interesse que não resultem em controvérsia	classes de estímulos consequentes - tópicos de mútuo interesse que não resultem em controvérsia conversados
	- conversar informalmente sobre tópicos de mútuo interesse que não resultem em controvérsia		

Trecho 17

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - antes do questionamento direto	classes de respostas - <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre si mesmos	classes de estímulos consequentes -comunicação com confiança estabelecida com os disputantes - informações necessárias para explicar aos disputantes sobre si mesmos identificadas
	- <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre si mesmos		

<p>Nº do trecho 17</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - antes do questionamento direto - procedimento da mediação 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre a organização da mediação 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - comunicação com confiança estabelecida com os disputantes - informações necessárias para explicar aos disputantes sobre a organização da mediação identificadas
	<p>- <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre a organização da mediação</p>		
<p>Nº do trecho 17</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - antes do questionamento direto - relacionamento com as várias partes 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre seu relacionamento com os disputantes 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> --comunicação com confiança estabelecida com os disputantes - informações necessárias para explicar aos disputantes sobre seu relacionamento com as várias partes identificadas
	<p>- <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre seu relacionamento com os disputantes</p>		
<p>Nº do trecho 17</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - antes do questionamento direto - processo de mediação 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre processo de mediação 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> --comunicação com confiança estabelecida com os disputantes - informações necessárias para explicar aos disputantes sobre processo de mediação identificadas
	<p>- <i>identificar</i> as informações necessárias para explicar aos disputantes sobre processo de mediação</p>		

Trecho 18

Nº do trecho 18	classes de estímulos antecedentes - interesse do disputante em relação à disputa - procedimento - estabelecimento do rapport - aspectos comuns entre o mediador e o disputante	classes de respostas - estimular o disputante a responder aos questionamentos da entrevista	classes de estímulos consequentes - <i>participante estimulado a responder aos questionamentos da entrevista</i>
	- estimular o disputante a responder aos questionamentos da entrevista		

Trecho 19

Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - estratégias de motivação - coleta de informações - informação - processo de mediação	classes de respostas - Argumentar sobre a importância das informações para o processo de mediação	classes de estímulos consequentes - avaliação do disputante que pode cooperar para uma mudança positiva - importância das informações para o processo de mediação argumentada
	- Argumentar sobre a importância das informações para o processo de mediação		

Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - estratégias de motivação - coleta de informações - opiniões	classes de respostas - Argumentar sobre a necessidade de considerar todas as opiniões	classes de estímulos consequentes - necessidade de considerar toda a opinião enfatizada argumentada
	- Argumentar sobre a necessidade de considerar todas as opiniões		

Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - estratégias de estimulação - coleta de informações	classes de respostas - caracterizar os benefícios da participação dos disputantes na	classes de estímulos consequentes - benefícios da participação dos disputantes na coleta de informações
--------------------	---	--	---

	- benefícios da participação	coleta de informações	caracterizados
	- caracterizar os benefícios da participação dos disputantes na coleta de informações		
Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - estratégias de estimulação para coleta de informações - informações -oposição à participação	classes de respostas - Responder perguntas que possam diminuir a oposição à participação dos disputantes na coleta de informações	classes de estímulos consequentes - oposição à participação diminuída - perguntas que possam diminuir a resistência à participação dos disputantes na coleta de dados respondidas
	- Responder perguntas que possam diminuir a oposição à participação dos disputantes na coleta de informações		
Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - estratégias de estimulação para coleta de informações -coletar informações - preocupações do disputante	classes de respostas - Demonstrar interesse pelas preocupações do disputante	classes de estímulos consequentes - interesse pelas preocupações do disputante demonstrado
	- Demonstrar interesse pelas preocupações do disputante		
Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - estratégias de estimulação para coleta de informações -coletar informações - problemas do disputante	classes de respostas - Demonstrar interesse pelos problemas do disputante	classes de estímulos consequentes - interesse pelos problemas do disputante demonstrado
	- Demonstrar interesse pelos problemas do disputante		

Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - estratégias de estimulação para coleta de informações -coletar informações - opiniões do disputante	classes de respostas - Demonstrar interesse pela opinião do disputante	classes de estímulos consequentes - interesse pela opinião do disputante demonstrado
	- Demonstrar interesse pela opinião do disputante		

Trecho 20

Nº do trecho 20	classes de estímulos antecedentes - entrevistas para a coleta de informações - análise prévia das informações relatadas pelos informantes menos participativos no conflito	classes de respostas - identificar áreas específicas sobre as quais necessita informações	classes de estímulos consequentes - áreas específicas sobre as quais necessita informações identificadas
	- identificar áreas específicas sobre as quais necessita informações		

Nº do trecho 20	classes de estímulos antecedentes - entrevistas para a coleta de informações -disputante	classes de respostas - entrevistar-os disputantes sobre o conflito	classes de estímulos consequentes - entrevistas específicas após o disputante ter compartilhado a sua percepção do conflito - entrevistas exploratórias gerais conduzidas
	- entrevistar-os disputantes sobre o conflito		

Trecho 21

Nº do trecho 21	classes de estímulos antecedentes - informações necessárias	classes de respostas - identificar com cuidado quais informações-necessita sobre o conflito	classes de estímulos consequentes - quais informações necessita identificada com cuidado
	- identificar com cuidado quais-informações-necessita sobre o conflito		

Nº do trecho 21	classes de estímulos antecedentes -entrevista - quais informações necessita identificada com cuidado	classes de respostas - planejar formato de entrevista	classes de estímulos consequentes -informações necessárias obtidas - formato de entrevista planejado
	- planejar formato de entrevista		

Trecho 22

Nº do trecho 22	classes de estímulos antecedentes - coleta das informações necessárias - entrevistado estimulado a compartilhar informações sobre o conflito - rapport necessário estabelecido	classes de respostas - selecionar o método mais adequada de entrevista	classes de estímulos consequentes - método mais adequada de entrevista selecionada
	- selecionar o método mais adequado de entrevista		

Trecho 23

Nº do trecho 23	classes de estímulos antecedentes - entrevistas de coleta de informações individual	classes de respostas - planejar o método para as entrevistas de coleta de informações individual	classes de estímulos consequentes - método para as entrevistas de coleta de informações individual planejado
	- planejar o método para as entrevistas de coleta de informações individual		

Nº do trecho 23	classes de estímulos antecedentes - entrevistas de coleta de informações conjunta	classes de respostas - planejar o método para as entrevistas de coleta de informações conjunta	classes de estímulos consequentes - método para as entrevistas de coleta de informações conjunta planejado
	- planejar o método para as entrevistas de coleta de informações conjunta		

Trecho 24

Nº do trecho 24	classes de estímulos antecedentes - reuniões conjuntas para a coleta de informações - critérios para determinar o disputante que apresenta primeiro seu ponto de vista sobre o conflito	classes de respostas - implementar critérios para determinar o disputante que apresenta primeiro seu ponto de vista sobre o conflito	classes de estímulos consequentes - critérios para determinar o disputante que apresenta primeiro seu ponto de vista sobre o conflito implementado - disputante que apresenta primeiro seu ponto de vista sobre o conflito determinado
	- implementar critérios para determinar o disputante que apresenta primeiro seu ponto de vista sobre o conflito		

Trecho 25

Nº do trecho 25	classes de estímulos antecedentes - muitos disputantes	classes de respostas - gerir entrevista conjunta com muitos	classes de estímulos consequentes - opinião do grupo sobre o problema
---------------------------	--	---	---

	- intervenção na opinião do grupo - repetição das opiniões dos indivíduos	disputantes	coletada - informações de várias pessoas coletadas de uma só vez - entrevista conjunta com muitos disputantes-gerida
- gerir entrevista conjunta com muitos disputantes			
Nº do trecho 25	classes de estímulos antecedentes - equipe - intervenção na opinião do grupo - repetição das opiniões dos outros indivíduos	classes de respostas - gerir entrevista conjunta com uma equipe	classes de estímulos consequentes - opinião do grupo sobre o conflito coletada - informações de várias pessoas coletadas de uma só vez - entrevista conjunta com uma equipe gerida
- gerir entrevista conjunta com uma equipe			
Nº do trecho 25	classes de estímulos antecedentes - precisão das opiniões expressadas	classes de respostas - avaliar a precisão das opiniões expressadas	classes de estímulos consequentes - precisão das opiniões expressadas avaliadas
- avaliar a precisão das opiniões expressadas			
Nº do trecho 25	classes de estímulos antecedentes -participantes -opiniões particulares	classes de respostas - criar condições para aos participantes expressarem privadamente ao mediador opiniões particulares	classes de estímulos consequentes - condições para os participantes expressarem privadamente o mediador algumas opiniões particulares criadas
- criar condições para aos participantes expressarem privadamente ao mediador opiniões particulares			

Trecho 26

Nº do trecho 26	classes de estímulos antecedentes - entrevistas com perguntas em que o entrevistado possa responder livremente	classes de respostas - elaborar pergunta em que o entrevistado possa responder livremente	classes de estímulos consequentes - entrevistado fale a maior parte do tempo - pergunta em que o entrevistado possa responder livremente formulada
	- elaborar pergunta em que o entrevistado possa responder livremente		

Trecho 27

Nº do trecho 27	classes de estímulos antecedentes - respostas às perguntas	classes de respostas - Registrar cuidadosamente as respostas às perguntas	classes de estímulos consequentes - respostas às perguntas registradas cuidadosamente
	- Registrar cuidadosamente as respostas às perguntas		

Nº do trecho 27	classes de estímulos antecedentes - comportamento não-verbal	classes de respostas - observar o comportamento não-verbal	classes de estímulos consequentes - comportamento não-verbal observado
	- observar o comportamento não-verbal		

Nº do trecho 27	classes de estímulos antecedentes - entrevistado que não responde	classes de respostas - questionar diretamente o motivo pelo qual um entrevistado não responde	classes de estímulos consequentes -entrevistado questionado diretamente sobre o o motivo não responde
	- questionar diretamente o motivo pelo qual um entrevistado não responde		

<p>Nº do trecho 27</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> -- respostas às perguntas registradas cuidadosamente - comportamento não-verbal observado - entrevistado questionado diretamente sobre o o motivo não responde 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar o motivo pelo qual o entrevistado não responde 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - o motivo pelo qual o um entrevistado não responde determinado
	<p>- identificar o motivo pelo qual o entrevistado não responde</p>		

Trecho 28

<p>Nº do trecho 28</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - informações importantes -antes da sessão - métodos de registros de informações 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - selecionar os métodos de registros de informações 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - perda de informações evitada - métodos de registros de informações selecionados
	<p>- selecionar os métodos de registros de informações</p>		

Trecho 29

<p>Nº do trecho 29</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - informações discrepantes - processo de questionamento 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - avaliar se informações discrepantes são resultado de falha no processo de questionamento 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - se a discrepância de informações são resultado de falha no processo de questionamento avaliado
	<p>- avaliar se informações discrepantes são resultado de falha no processo de questionamento</p>		

<p>Nº do trecho 29</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - informações discrepantes - registro 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - avaliar se informações discrepantes são resultado de falha de registro 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - se a discrepância de informações se deve a são resultado de falha na falha de
-----------------------------------	--	---	--

			registro avaliado
	- avaliar se informações discrepantes são resultado de falha de registro		
Nº do trecho 29	classes de estímulos antecedentes - informações - registros originais	classes de respostas - revisar registros originais	classes de estímulos consequentes - registros originais revisadas
	- revisar registros originais		
Nº do trecho 29	classes de estímulos antecedentes - informações discrepantes - respostas dos entrevistados	classes de respostas - comparar respostas dos entrevistados	classes de estímulos consequentes - respostas dos entrevistados comparadas
	- comparar respostas dos entrevistados		
Nº do trecho 29	classes de estímulos antecedentes - dados discrepantes - informantes secundárias	classes de respostas - identificar informantes secundários	classes de estímulos consequentes - informantes secundários identificadas
	- identificar informantes secundários		
Nº do trecho 29	classes de estímulos antecedentes - informações discrepantes -entrevistas	classes de respostas - iniciar o follow-up das entrevistas	classes de estímulos consequentes - follow-up das entrevistas iniciados
	- iniciar o follow-up das entrevistas		

Nº do trecho 29	classes de estímulos antecedentes - informações discrepantes - perguntas	classes de respostas - iniciar o follow-up das perguntas	classes de estímulos consequentes -follow-up das perguntas iniciados
	- iniciar o follow-up das perguntas		

Trecho 30

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - critérios para avaliar ideias	classes de respostas -analisar critérios para avaliar ideias dos disputantes	classes de estímulos consequentes - critérios para avaliar ideias dos disputantes analisados
	-analisar critérios para avaliar ideias dos disputantes		

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - critérios para avaliar comportamento	classes de respostas - analisar critérios para avaliar comportamento dos disputantes	classes de estímulos consequentes - critérios para avaliar comportamento dos disputantes analisados
	- analisar critérios para avaliar comportamento dos disputantes		

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - objetivos exclusivos intrinsecamente valiosos	classes de respostas - analisar objetivos importantes a cada disputante	classes de estímulos consequentes - objetivos exclusivos intrinsecamente importantes para os disputantes analisados
	- analisar objetivos importantes a cada disputante		

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - estilos de vida	classes de respostas - analisar estilos de vida dos disputantes que possam influenciar na disputa	classes de estímulos consequentes - estilos de vida dos disputantes que possam influenciar na disputa analisados
	- analisar estilos de vida dos disputantes que possam influenciar na disputa		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - ideologia	classes de respostas - analisar ideologia dos disputantes	classes de estímulos consequentes -ideologia dos disputantes que possa influenciar na disputa analisada
	- analisar ideologia dos disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - diferenças de religião entre os disputantes	classes de respostas - analisar diferenças de religião entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - diferenças de religião entre os disputantes analisada
	- analisar diferenças de religião entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - emoções intensas	classes de respostas - analisar emoções intensas dos disputantes	classes de estímulos consequentes - emoções intensas dos disputantes analisadas
	- analisar emoções intensas dos disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - percepções equivocadas	classes de respostas - analisar percepções equivocadas dos disputantes sobre o conflito	classes de estímulos consequentes - percepções equivocadas dos disputantes sobre o conflito analisadas
	- analisar percepções equivocadas dos disputantes sobre o conflito		

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - estereótipos idealizados	classes de respostas - analisar estereótipos idealizados pelos disputantes sobre o conflito	classes de estímulos consequentes - estereótipos idealizados pelos disputantes sobre o conflito analisados
	- analisar estereótipos idealizados pelos disputantes sobre o conflito		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - comunicação inadequada	classes de respostas - analisar comunicação inadequada entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - comunicação inadequada entre os disputantes analisada
	- analisar comunicação inadequada entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - comportamento negativo-repetitivo	classes de respostas - analisar comportamento repetitivo dos disputantes que gera consequências negativas ao grupo	classes de estímulos consequentes - comportamento negativo-repetitivo analisado
	- analisar comportamento repetitivo dos disputantes que gera consequências negativas ao grupo		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - falta de informação	classes de respostas - analisar falta de informação na interação entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - falta de informação na interação entre os disputantes analisada
	- analisar falta de informação na interação entre os disputantes		

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - informação errada	classes de respostas - analisar informação errada na interação entre os disputantes	classes de estímulos consequentes -informação errada na interação entre os disputantes analisada
	- analisar informação errada na interação entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - opiniões divergentes na definição de aspectos importantes na disputa	classes de respostas - analisar opiniões divergentes na definição de aspectos importantes na disputa	classes de estímulos consequentes opiniões divergentes na definição de aspectos importantes na disputa analisadas
	- analisar opiniões divergentes na definição de aspectos importantes na disputa		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - interpretações divergentes das informações	classes de respostas - analisar interpretações divergentes das informações sobre o conflito	classes de estímulos consequentes - interpretações divergentes das informações sobre o conflito analisada
	- analisar interpretações divergentes das informações sobre o conflito		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - procedimentos de avaliação	classes de respostas - analisar procedimentos de avaliação sobre aspectos do conflito	classes de estímulos consequentes - procedimentos de avaliação sobre aspectos do conflito analisados
	- analisar procedimentos de avaliação sobre aspectos do conflito		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - competição percebida sobre interesses	classes de respostas - analisar competição percebida	classes de estímulos consequentes - competição percebida pelos disputantes

	fundamentais	pelos disputantes sobre interesses fundamentais da disputa	sobre interesses fundamentais da disputa analisada cuidadosamente
	- analisar competição percebida pelos disputantes sobre interesses fundamentais da disputa		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - competição real sobre interesses fundamentais da disputa	classes de respostas - analisar competição real entre os disputantes sobre interesses fundamentais da disputa	classes de estímulos consequentes - competição real entre os disputantes sobre interesses fundamentais da disputa analisada
	- analisar competição real entre os disputantes sobre interesses fundamentais da disputa		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - interesse quanto a procedimentos de mediação de conflito	classes de respostas - analisar interesse dos disputantes quanto a procedimentos de mediação de conflito	classes de estímulos consequentes - interesse dos disputantes quanto a procedimentos de mediação de conflito analisados
	- analisar interesse dos disputantes quanto a procedimentos de mediação de conflito		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - interesses psicológicos	classes de respostas - analisar interesses psicológicos dos disputantes no conflito.	classes de estímulos consequentes - interesses psicológicos dos disputantes no conflito analisados
	- analisar interesses psicológicos dos disputantes no conflito.		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - padrões destrutivos de comportamento	classes de respostas - analisar padrões destrutivos de comportamento dos disputantes	classes de estímulos consequentes - padrões destrutivos de comportamento dos disputantes analisados

	- analisar padrões destrutivos de comportamento dos disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - padrões destrutivos de interação	classes de respostas - analisar padrões destrutivos de interação entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - padrões destrutivos de interação entre os disputantes analisados
	- analisar padrões destrutivos de interação entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - controle de recursos	classes de respostas - analisar controle de recursos pelos disputantes	classes de estímulos consequentes - controle de recursos pelos disputantes analisado
	- analisar controle de recursos pelos disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - posse de recursos	classes de respostas - analisar posse de recursos entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - posse de recursos entre os disputantes analisada
	- analisar posse de recursos entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - distribuição desigual de recursos	classes de respostas - analisar distribuição desigual de recursos entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - distribuição desigual de recursos entre os disputantes analisada
	- analisar distribuição desigual de recursos entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - poder desiguais	classes de respostas - analisar poder desigual entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - poder desigual entre os disputantes analisado

	- analisar poder desigual entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - autoridade desiguais	classes de respostas - analisar autoridade desigual entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - autoridade desigual entre os disputantes analisada
	- analisar autoridade desigual entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes variáveis geográficas que dificultem a cooperação entre os disputantes	classes de respostas - analisar variáveis geográficas que dificultem a cooperação entre os disputantes	classes de estímulos consequentes variáveis geográficas que dificultem a cooperação entre os disputantes analisados
	- analisar variáveis geográficas que dificultem a cooperação entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes variáveis físicas que dificultem a cooperação entre os disputantes	classes de respostas - analisar variáveis físicas que dificultem a cooperação entre os disputantes	classes de estímulos consequentes variáveis físicas que dificultem a cooperação entre os disputantes analisadas
	- analisar variáveis físicas que dificultem a cooperação entre os disputantes		
Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes variáveis ambientais que dificultem a cooperação	classes de respostas - analisar variáveis ambientais que dificultem a cooperação entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - variáveis ambientais que dificultem a cooperação entre os disputantes analisadas
	- analisar variáveis ambientais que dificultem a cooperação entre os disputantes		

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - prazo	classes de respostas - analisar delimitações de prazo	classes de estímulos consequentes - delimitações de prazo analisadas
	- analisar delimitações de prazo		

Nº do trecho 30	classes de estímulos antecedentes - variáveis determinantes da disputa	classes de respostas - identificar as variáveis determinantes para a resolução bem –sucedida da disputa	classes de estímulos consequentes - resolução bem –sucedida da disputa - variáveis determinantes para a resolução bem –sucedida da disputa identificadas.
	- identificar as variáveis determinantes para a resolução bem –sucedida da disputa		

Trecho 31

Nº do trecho 31	classes de estímulos antecedentes - mediações entre dois disputantes - informações coletados nas entrevistas individuais - informações organizadas internamente	classes de respostas - elaborar estratégia de mediação	classes de estímulos consequentes - Estratégia de mediação elaborada
	- elaborar estratégia de mediação		

2 Classes de Comportamentos identificados e derivados do Capítulo “Projetando um Plano Detalhado para a Mediação”

Organização das possíveis classes de comportamentos, constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Gerir conflitos de trabalho no ambiente organizacional” a partir de componentes identificados ou derivados nas partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Trecho 1

- **Etapa 9.** Organização das possíveis classes de comportamentos, constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Gerir conflitos de trabalho no ambiente organizacional” a partir de componentes identificados ou derivados nas partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Nº do trecho 1	classes de estímulos antecedentes - variáveis do conflito forem favoráveis a inclusão dos disputantes no procedimento de mediação - disputantes - procedimento de mediação	classes de respostas -Incluir os disputantes na elaboração do procedimento de mediação	classes de estímulos consequentes - <u>cooperação dos disputantes com o procedimento de mediação elaborado</u> - <u>disputantes incluídos na elaboração do procedimento de mediação</u> -partes sentindo-se como pertencentes ao processo de mediação
	Incluir os disputantes na elaboração do procedimento de mediação		

Trecho 2

Nº do trecho 2	classes de estímulos antecedentes -Negociações - disputantes	classes de respostas - argumentar com os disputantes sobre a escolha dos participantes das negociações	classes de estímulos consequentes - participantes escolhidos pelos disputantes para a sessão de negociação - escolha dos participantes para a sessão de negociação pelos disputantes baseada no argumento do mediador
	-argumentar com os disputantes sobre a escolha dos participantes das negociações		

<p>Nº do trecho 2</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociações - disputantes -variáveis dos conflitos 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar o momento em que cada participante deve estar presente nas negociações 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - momento em que cada participante deve estar presente nas negociações identificado
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o momento em que cada participante deve estar presente nas negociações 			
<p>Nº do trecho 2</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociações - disputantes 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Argumentar com os disputantes sobre a escolha do momento em que cada participante deve estar presente nas negociações 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - momento em que cada participante deve estar presente na sessão de negociação escolhido pelos disputantes - momento em que cada participante deve estar presente na sessão de negociação escolhido pelos disputantes baseada no argumento do mediador
<ul style="list-style-type: none"> - Argumentar com os disputantes sobre a escolha do momento em que cada participante deve estar presente nas negociações 			
<p>Nº do trecho 2</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociações - disputantes 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - argumentar com os disputantes sobre a escolha de um representante do grupo 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - representante do grupo escolhido - escolha do representante do grupo baseada no argumento do mediador
<ul style="list-style-type: none"> - argumentar com os disputantes sobre a escolha de um representante do grupo 			
<p>Nº do trecho 2</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - disputantes -interesses de um grupo -comunicação dos interesses 	<p>classes de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar um representante eficaz na comunicação dos interesses de um grupo e aceitável pelo outro grupo de disputantes 	<p>classes de estímulos consequentes</p> <ul style="list-style-type: none"> -representante eficaz na comunicação dos interesses de um grupo e aceitável pelo outro grupos de disputantes identificado

	- identificar um representante eficaz na comunicação dos interesses de um grupo e aceitável pelo outro grupo de disputantes
--	---

Nº do trecho 2	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- grupo ou organização desorganizado - processo de escolha de equipe de negociação	- planejar com os disputantes o processo de escolha da equipe de negociação.	- processo de escolha da equipe de negociação planejado -equipe de negociação escolhida
-planejar com os disputantes o processo de escolha da equipe de negociação.			

Nº do trecho 2	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- grupo ou organização desorganizado - processo de escolha de representante	- planejar com os disputantes o processo de escolha do representante dos disputantes.	- processo de escolha do representante dos disputantes planejado - representante dos disputantes escolhido
- planejar com os disputantes o processo de escolha do representante dos disputantes.			

Trecho 3

Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	-regras de negociação -posição - status - discrepância entre os representantes dos grupos de disputantes quanto à autoridade para decidir	- solicitar a troca do representante de um grupo de disputantes por outro representante com igual autoridade para decidir do representante do grupo de disputantes oponente	- representante de um grupo de disputantes trocados por outro representante com igual autoridade para decidir ao representante do grupo de disputantes oponente
- solicitar a troca do representante de um grupo de disputantes por outro representante com igual autoridade para decidir do representante do grupo de disputantes oponente			

<p>Nº do trecho 3</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> -regras de negociação -posição - status - discrepância entre os representantes dos grupos de disputantes quanto à autoridade para decidir 	<p>classes de respostas</p> <p>- <i>argumentar com os disputantes sobre a importância da escolha de representante com autoridade para decidir equivalente entre os grupos de disputantes</i></p>	<p>classes de estímulos consequentes</p> <p>- <i>importância da participação de representante de igual autoridade para decidir dos grupos de disputantes argumentada</i></p>
<p>- <i>argumentar com os disputantes sobre a importância da escolha de representante com autoridade para decidir equivalente entre os grupos de disputantes</i></p>			
<p>Nº do trecho 3</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> -regras de negociação -posição - status - discrepância entre os representantes dos grupos de disputantes quanto à autoridade para decidir 	<p>classes de respostas</p> <p>- <u>descrever</u> as diferenças de autoridade para decidir entre os representantes de dois ou mais <u>grupos de disputantes</u></p>	<p>classes de estímulos consequentes</p> <p>-<i>diferenças de autoridade para decidir entre os representantes de dois ou mais dos grupos de disputantes explicitadas</i> descritas</p>
<p>- <u>descrever</u> as diferenças de autoridade para decidir entre os representantes de dois ou mais <u>grupos de disputantes</u></p>			
<p>Nº do trecho 3</p>	<p>classes de estímulos antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> -regras de negociação -posição - status - discrepância entre os representantes dos grupos de disputantes quanto à autoridade para decidir 	<p>classes de respostas</p> <p>- <u>identificar variáveis do processo</u> de decisão de escolha do representante dos grupos de disputantes</p>	<p>classes de estímulos consequentes</p> <p>-compreensão da estrutura <u>variáveis do processo de tomada de decisão</u> de escolha do representante dos grupos de disputantes desenvolvida <u>compreendida</u> <u>identificadas</u></p>

	- <u>identificar variáveis do processo</u> de decisão de <i>escolha do representante dos grupos de disputantes</i>
--	--

Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes -regras de negociação --posição - status - discrepância entre os representantes dos grupos de disputantes quanto à autoridade para decidir	classes de respostas - <u>identificar variáveis</u> da ratificação da escolha de representante como menor autoridade para decidir em relação ao <i>representante do grupo de disputantes oponente</i> .	classes de estímulos consequentes <u>variáveis</u> da ratificação da escolha de representante com menor autoridade para decidir em relação ao a ser utilizada pela parte sem a presença de uma pessoa com sem poder de decisão representante do grupo de disputantes oponente identificadas
	- <u>identificar variáveis</u> da ratificação da escolha de representante como menor autoridade para decidir em relação ao <i>representante do grupo de disputantes oponente</i> .		
Nº do trecho 3	classes de estímulos antecedentes -regras de negociação --posição - status - discrepância entre os representantes dos grupos de disputantes quanto à autoridade para decidir	classes de respostas - <u>identificar variáveis do processo</u> de decisão da <i>escolha do representante dos grupos de disputantes</i> antes do início das negociações	classes de estímulos consequentes - minimizar conflitos desnecessários - minimizar reclamações posteriores sobre barganha de má-fé - variáveis do <i>processo de tomada de decisão da escolha do representante dos grupos de disputantes</i> esclarecido <u>identificadas</u> antes do início das negociações
	- <u>identificar variáveis do processo</u> de decisão da <i>escolha do representante dos grupos de disputantes</i> antes do início das negociações		

Trecho 4

Nº do trecho 4	classes de estímulos antecedentes - ambiente neutro -identificação emocional <i>dos disputantes</i>	classes de respostas - <u>identificar</u> um ambiente neutro para as negociações	classes de estímulos consequentes - interação dos negociadores <i>alterada</i> - interrupções controladas
-------------------	--	--	--

	<i>com o ambiente</i> -controle físico do espaço <i>por um grupo de disputantes</i>		- <i>menor possibilidade-dos disputantes controlarem o uso do ambiente</i> - local do conflito distante - de mantidos distantes pode ser - distância psicológica <i>mantida</i> para <i>investigar aspectos do conflito</i> com aceitação pelos disputantes - <i>menor possibilidade</i> de escutas clandestinas. - informações necessárias distantes - <i>ambiente neutro para as negociações identificado</i>
- <i>identificar um ambiente neutro para as negociações</i>			

Nº do trecho 4	classes de estímulos antecedentes - <i>ambiente neutro</i> -identificação emocional <i>dos disputantes com o ambiente</i> -controle físico do espaço <i>por um grupo de disputantes</i>	classes de respostas - <i>Argumentar com os disputantes sobre a escolha de um ambiente neutro para as negociações</i>	classes de estímulos consequentes - <i>interação entre negociadores alterada</i> - <i>escolha de um local neutro para as negociações</i>
- <i>Argumentar com os disputantes sobre a escolha de um ambiente neutro para as negociações</i>			

Trecho 5

Nº do trecho 5	classes de estímulos antecedentes - solicitação de um grupo de disputantes para negociar em seu próprio ambiente -disputantes	classes de respostas - argumentar sobre as dificuldades de negociar no-ambiente de um grupo de disputantes	classes de estímulos consequentes - dificuldades de negociar-no ambiente de um grupo de disputantes argumentadas
--------------------------	--	--	--

	- argumentar sobre as dificuldades de negociar no-ambiente de um grupo de disputantes		
Nº do trecho 5	classes de estímulos antecedentes - solicitação de um grupo de disputantes para negociar em seu próprio ambiente --disputantes	classes de respostas --argumentar sobre os benefícios de negociar no-ambiente de um grupo de disputantes	classes de estímulos consequentes - benefícios de negociar-no-ambiente de um grupo de disputantes
	--argumentar sobre os benefícios de negociar no-ambiente de um grupo de disputantes		
Nº do trecho 5	classes de estímulos antecedentes - solicitação de de um grupo de disputantes para negociar em seu próprio ambiente --disputantes	classes de respostas --descrever os custos de negociar aspectos do conflito-no-ambiente de um grupo de disputantes	classes de estímulos consequentes - dificuldades de negociar aspectos do conflito-no-ambiente de um grupo de disputantes descritos
	--descrever os custos de negociar aspectos do conflito-no-ambiente de um grupo de disputantes		
Nº do trecho 5	classes de estímulos antecedentes - solicitação de um grupo de disputantes para negociar em seu próprio ambiente --disputantes	classes de respostas - descrever os benefícios de negociar aspectos do conflito-no-ambiente de um grupo de disputantes	classes de estímulos consequentes - benefícios de negociar aspectos do conflito no-ambiente de um grupo de disputantes-descritos
	- descrever os benefícios de negociar aspectos do conflito-no-ambiente de um grupo de disputantes		

<p>Nº do trecho 5</p>	<p>classes de estímulos antecedentes - solicitação de um grupo de disputantes para negociar em seu próprio ambiente -disputantes</p>	<p>classes de respostas --descrever as possíveis consequências negativas sobre o acordo por negociar aspectos do conflito-no-ambiente de um grupo de disputantes</p>	<p>classes de estímulos consequentes - possíveis impactos-consequências negativas sobre o acordo por negociar aspectos do conflito no-ambiente de um grupo de disputantes descritos -Compreensão dos disputantes sobre as possíveis-consequências negativas sobre o acordo por negociar aspectos do conflito no ambiente de um grupo de disputantes</p>
<p>--descrever as possíveis-consequências negativas sobre o acordo por negociar aspectos do conflito-no-ambiente de um grupo de disputantes</p>			
<p>Nº do trecho 5</p>	<p>classes de estímulos antecedentes - solicitação de um grupo de disputantes para negociar em seu próprio ambiente -disputantes</p>	<p>classes de respostas - argumentar com os disputantes que reivindicam negociar em seu próprio ambiente sobre aceitar a solicitação dos disputantes que não estão em seu próprio ambiente</p>	<p>classes de estímulos consequentes --solicitação dos disputantes que não estão em seu próprio território aceita pelos disputantes que reivindicam negociar em seu próprio território com base nos argumentos do mediador - solicitação dos disputantes que não estão em seu próprio território recusada pelos disputantes que reivindicam negociar em seu próprio território com base nos argumentos do mediador</p>
<p>- argumentar com os disputantes que reivindicam negociar em seu próprio ambiente sobre aceitar a solicitação dos disputantes que não estão em seu próprio ambiente</p>			
<p>Nº do trecho 5</p>	<p>classes de estímulos antecedentes - solicitação de um grupo de disputantes para negociar em seu próprio-ambiente -disputantes</p>	<p>classes de respostas - argumentar com os disputantes que reivindicam negociar em seu próprio território sobre aceitar os benefícios requeridos dos</p>	<p>classes de estímulos consequentes -Benefícios para as partes que não estão em seu próprio território aceitos com base no argumento do mediador -Benefícios para as partes que não estão</p>

		disputantes que não estão em seu próprio ambiente	em seu próprio território aceitos com base no argumento do mediador
	- argumentar com os disputantes que reivindicam negociar em seu próprio território sobre aceitar os benefícios requeridos dos disputantes que não estão em seu próprio ambiente		

Trecho 6

Nº do trecho 6	classes de estímulos antecedentes - mesas entre disputantes - <i>distância física entre os disputantes</i>	classes de respostas eliminar as mesas entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - <i>maior proximidade física entre os disputantes</i> - informalidade promovida - <i>mesas entre os disputantes eliminadas</i>
Eliminar as mesas entre os disputantes			

Nº do trecho 6	classes de estímulos antecedentes -barreiras <i>físicas</i> entre disputantes	classes de respostas eliminar as barreiras físicas entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - <i>maior proximidade física entre os disputantes</i> - informalidade promovida - <i>barreiras entre os disputantes eliminadas</i>
Eliminar as barreiras físicas entre os disputantes			

Trecho 7

Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes - conflitos -agressão -emoções intensas	classes de respostas -avaliar a probabilidade de agressão entre disputantes nos conflitos	classes de estímulos consequentes -probabilidade de agressão entre disputantes nos conflitos avaliados
--------------------------	---	---	--

	-avaliar a probabilidade de agressão entre disputantes nos conflitos		
Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes - conflitos em que são expressadas emoções intensas - conflitos em que exista probabilidade de agressão física ou verbal - conflitos com agressão física ou verbal	classes de respostas - separar os disputantes em salas distintas	classes de estímulos consequentes -disputantes separados em salas distintas -agressão física ou verbal entre os disputantes evitada
	- separar os disputantes em salas distintas		
Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes - conflitos em que são expressadas emoções intensas - conflitos - com probabilidade de agressão física ou verbal - - conflitos com agressão física ou verbal real - disputantes em salas inteiramente separadas	classes de respostas - relatar-informações sobre o conflito aos disputantes	classes de estímulos consequentes - relatar informações sobre o conflito aos disputantes
	- relatar-informações sobre o conflito aos disputantes		
Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes - conflitos em que são expressadas emoções intensas - conflitos com probabilidade de agressão física ou verbal - conflitos com agressão física ou verbal - disputantes em salas inteiramente separadas	classes de respostas --elaborar- um acordo entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - acordo entre os disputantes elaborado

	--elaborar- um acordo entre os disputantes
--	--

Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- conflitos em que são expressadas emoções intensas - conflitos com-probabilidade de agressão física ou verbal - conflitos com agressão física ou verbal	- manter os disputantes distantes	- disputantes mantidos distantes - agressão física ou verbal evitada
	- manter os disputantes distantes		

Nº do trecho 7	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- conflitos em que são expressadas emoções intensas - conflitos em que exista probabilidade de agressão	- manter os disputantes sem contato direto	- disputantes mantidos sem contato direto - agressão física ou verbal evitada
	- manter as partes sem contato direto		

Trecho 8

Nº do trecho 8	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	- <u>características- do conflito</u> - condição psicológica dos disputantes - condição emocional dos disputantes	- <u>organizar o ambiente físico-para favorecer a negociação entre os disputantes</u>	- <u>probabilidade de resolução do conflito aumentada</u> -- <u>ambiente físico organizado para favorecer a negociação entre os disputantes</u>
	- <u>organizar o ambiente físico-para favorecer a negociação entre os disputantes</u>		

Nº do trecho 8	classes de estímulos antecedentes - <u>ambiente</u> antes da <u>intervenção</u> do mediador - tipo características- <u>do conflito</u> - condição psicológica dos disputantes - condição emocional dos disputantes	classes de respostas - <u>Alterar o</u> ambiente físico <u>para facilitar a negociação entre os disputantes</u>	classes de estímulos consequentes - modificações psicológicas nos disputantes - <u>ambiente físico</u> - <u>aumento da probabilidade de negociação entre os disputantes</u> f
	- <u>Alterar o</u> ambiente físico <u>para facilitar a negociação entre os disputantes</u>		

Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes - <u>ambiente</u> antes da <u>intervenção</u> do mediador - <u>características-</u> <u>do conflito</u> - condição psicológica dos disputantes - condição emocional dos disputantes	classes de respostas - Transferir <u>os disputantes</u> para um ambiente inteiramente novo	classes de estímulos consequentes - modificações psicológicas nos disputantes <u>promovidas</u> - <u>disputantes transferidos para um ambiente inteiramente novo</u>
	- Transferir <u>os disputantes</u> para um ambiente inteiramente novo		

Trecho 10

Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes - negociação conjunta	classes de respostas - <u>elaborar</u> um <u>procedimento</u> de mediação para negociações conjuntas	classes de estímulos consequentes - <u>procedimento de mediação para negociações conjuntas</u> <u>elaborado</u>
	- <u>elaborar</u> um <u>procedimento</u> de mediação para negociações conjuntas		

Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes - conhecimento das partes <u>dos</u>	classes de respostas - avaliar -conhecimento- <u>dos</u>	classes de estímulos consequentes - <u>conhecimento os disputantes</u>
-------------------	---	---	--

	<i>disputantes</i> sobre procedimento de negociação - procedimento de negociação	<i>disputantes</i> conflitantes sobre o procedimento de negociação	<i>conflitantes sobre o procedimento de negociação avaliados</i>
- avaliar <u>-conhecimento-dos disputantes</u> conflitantes sobre o procedimento de negociação			
Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes - abordagens de negociação	classes de respostas - <u>identificar quais</u> abordagens de negociação foram <u>implementadas</u>	classes de estímulos consequentes - <u>abordagens de negociação implementadas identificadas</u>
- <u>identificar quais</u> abordagens de negociação foram <u>implementadas</u>			
Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes - abordagens de negociação	classes de respostas - <u>identificar</u> quais abordagens de negociação tem probabilidade de ser <u>implementadas</u>	classes de estímulos consequentes - <u>probabilidade das abordagens serem implementadas identificadas</u>
- <u>identificar</u> quais abordagens de negociação tem probabilidade de ser <u>implementadas</u>			
Nº do trecho 9	classes de estímulos antecedentes - <u>impossibilidade de identificar</u> o procedimento de negociação preferido <u>pelos disputantes</u>	classes de respostas - <u>Elaborar</u> uma série de planos de contingência	classes de estímulos consequentes - combinação de procedimentos de negociação elaborado - <u>série de planos de contingência elaborados</u>
- <u>Elaborar</u> uma série de planos de contingência			

Trecho 10

Nº do trecho 10	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas - elaborar um procedimento de mediação que desbloqueie o mais rapidamente possível as partes para a barganha baseada em interesses	classes de estímulos consequentes
	- elaborar um procedimento de mediação que desbloqueie o mais rapidamente possível as partes para a barganha baseada em interesses		

Nº do trecho 10	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas - argumentar sobre o processo de barganha baseado em interesses	classes de estímulos consequentes
	- argumentar sobre o processo de barganha baseado em interesses		

Nº do trecho 10	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas - treinar estratégias para iniciar as negociações cooperativas	classes de estímulos consequentes
	- treinar estratégias para iniciar as negociações cooperativas		

Trecho 11

Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - <i>aspectos do conflito</i> com as quais os disputantes estão preocupados	classes de respostas - identificar aspectos do conflito com as quais os disputantes estão preocupados	classes de estímulos consequentes - <i>aspectos do conflito com as quais os disputantes estão preocupados identificadas</i>
	- identificar aspectos do conflito com as quais os disputantes estão preocupados		

Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - interesses com os quais os disputantes estão preocupados	classes de respostas - identificar interesses com os quais os disputantes estão preocupados	classes de estímulos consequentes - <i>interesses com os quais os disputantes estão preocupados identificados</i>
	- identificar interesses com os quais os disputantes estão preocupados		
Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - <i>aspectos do conflito</i> com as quais os disputantes estão preocupados	classes de respostas - identificar os principais aspectos do conflito	classes de estímulos consequentes - <i>principais dos aspectos do conflito com as quais os disputantes estão preocupados identificados</i>
	- identificar os principais aspectos do conflito		
Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - <i>aspectos do conflito</i> com as quais os disputantes estão preocupados	classes de respostas - avaliar a importância dos principais aspectos do conflito	classes de estímulos consequentes - <i>importância dos principais aspectos do conflito com os quais os disputantes estão preocupados avaliadas</i>
	- avaliar a importância dos principais aspectos do conflito		
Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - interesses com os quais os disputantes estão preocupados	classes de respostas - identificar os principais interesses com os quais os disputantes estão preocupados	classes de estímulos consequentes - <i>principais interesses com os quais os disputantes estão preocupados identificados</i>
	- identificar os principais interesses com os quais os disputantes estão preocupados		

Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - interesses com os quais os disputantes estão preocupados	classes de respostas - identificar a importância dos interesses com os quais os disputantes estão preocupados	classes de estímulos consequentes - <i>importância dos interesses com os quais os disputantes estão preocupados identificados</i>
	- identificar a importância dos interesses com os quais os disputantes estão preocupados		
Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - opções de acordo	classes de respostas - identificar opções potenciais de acordo para a resolução do conflito	classes de estímulos consequentes - <i>opções potenciais de acordo para a resolução do conflito identificados</i>
	- identificar opções potenciais de acordo para a resolução do conflito		
Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - <i>aspectos do conflito com as quais os disputantes estão preocupados identificados</i> - <i>interesses com os quais os disputantes estão preocupados identificados</i> - <i>principais dos aspectos do conflito com as quais os disputantes estão preocupados identificados</i> - <i>importância-dos principais aspectos do conflito com os quais os disputantes estão preocupados avaliadas</i> - <i>principais interesses com os quais os disputantes estão preocupados identificados</i> - <i>importância dos interesses com os quais os disputantes estão preocupados identificados</i> - <i>opções potenciais de acordo para a resolução do conflito identificados</i>	classes de respostas - elaborar um procedimento de mediação	classes de estímulos consequentes - condução a soluções específicas - <i>plano traçado</i>

	- elaborar um procedimento de mediação
--	--

Nº do trecho 11	classes de estímulos antecedentes - as partes identificam seus interesses - as partes desenvolvem seus próprios procedimentos de negociação -as partes desenvolvem seus próprios resultados	classes de respostas - elaborar um procedimento de mediação	classes de estímulos consequentes - as partes identificam seus interesses - as partes desenvolvem seus próprios procedimentos de negociação -as partes desenvolvem seus próprios resultados
	- elaborar um procedimento de mediação		

Trecho 12

Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - principais preocupações dos disputantes. - preferências de procedimento de mediação dos disputantes. - disposição psicológica dos disputantes para negociar	classes de respostas - avaliar a disposição psicológica dos disputantes para negociar	classes de estímulos consequentes - disposição psicológica dos disputantes para negociar avaliadas
	- avaliar a disposição psicológica dos disputantes para negociar		

Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - variáveis do relacionamento entre os disputantes - o processo de negociações	classes de respostas - identificar variáveis do relacionamento entre os disputantes que possam influenciar o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - variáveis do relacionamento entre os disputantes que possam influenciar o processo de negociações identificadas
	- identificar variáveis do relacionamento entre os disputantes que possam influenciar o processo de negociações		

Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - intensidade de emoção - processo de negociações	classes de respostas - identificar intensidade de emoção que possam influenciar o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - intensidade de emoção que possam influenciar o processo de negociações identificadas
	- identificar intensidade de emoção que possam influenciar o processo de negociações		
Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito - processo de negociações	classes de respostas - avaliar a precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito que possam influenciar o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - precisão de percepção que possam influenciar o processo de negociações avaliadas
	- avaliar a precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito que possam influenciar o processo de negociações		
Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - má comunicação - processo de negociações	classes de respostas - identificar situações em que a de má comunicação possa influenciar o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - situações em que a má comunicação que possa influenciar a no processo de negociações identificadas
	- identificar situações em que a de má comunicação possa influenciar o processo de negociações		
Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - comportamentos repetitivos que tenham consequências negativas para o grupo - processo de negociações	classes de respostas - identificar situações em que comportamentos repetitivos com consequências negativas para o grupo e possam influenciar o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - situações em que comportamentos repetitivos com consequências negativas para o grupo e-possam influenciar o processo das negociações identificadas
	- identificar situações em que comportamentos repetitivos com consequências negativas para o grupo e possam influenciar o processo de negociações		

Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - variáveis do relacionamento entre disputantes - o processo de negociações	classes de respostas - identificar variáveis do relacionamento entre disputantes que influenciaram o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - variáveis do relacionamento entre disputantes que influenciaram a o processo de negociação identificadas
	- identificar variáveis do relacionamento entre disputantes que influenciaram o processo de negociações		
Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - intensidade de emoção - o processo de negociações	classes de respostas - identificar intensidade de emoção que influenciaram o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - intensidade de emoção que influenciaram a dinâmica das negociações identificadas
	- identificar intensidade de emoção que influenciaram o processo de negociações		
Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - precisão de percepção - o processo de negociações	classes de respostas - avaliar a precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito que influenciaram o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito que influenciaram a o processo de negociações avaliadas
	- avaliar a precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito que influenciaram o processo de negociações		
Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - má comunicação - o processo de negociações	classes de respostas - identificar situações em que a má comunicação influenciaram o processo de negociações	classes de estímulos consequentes - situações em que a má comunicação influenciaram o processo das negociações identificadas
	- identificar situações em que a má comunicação influenciaram o processo de negociações		
Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes - comportamentos repetitivos que tenham consequências negativas para o grupo	classes de respostas - identificar situações em que comportamentos repetitivos que com	classes de estímulos consequentes - situações em que comportamentos repetitivos com consequências negativas

	- o processo de negociações	consequências negativas para o grupo influenciaram o processo de negociações	para o grupo e influenciaram o processo das negociações identificadas
	- identificar situações em que comportamentos repetitivos que com consequências negativas para o grupo influenciaram o processo de negociações		

Nº do trecho 12	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	<ul style="list-style-type: none"> - principais preocupações dos disputantes. - preferências de procedimento de mediação dos disputantes - disposição psicológica dos disputantes para negociar - variáveis do relacionamento entre os disputantes - o processo de negociações - intensidade de emoção dos disputantes - precisão de percepção dos disputantes sobre o conflito - má comunicação entre os disputantes - comportamentos repetitivos com consequências negativas para o grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - elaborar procedimentos de mediação de conflitos adequados 	<ul style="list-style-type: none"> - consequências negativas potenciais reduzidos - consequências positivas aumentadas - procedimentos de mediação de conflitos adequados elaborados
	- elaborar procedimentos de mediação de conflitos adequados		

Trecho 13

Nº do trecho 13	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	<ul style="list-style-type: none"> - procedimento de mediação - negociações conjuntas 	<ul style="list-style-type: none"> - definir uma sequência experimental de atividades para as primeiras negociações conjuntas 	<ul style="list-style-type: none"> - aspectos potenciais sobre o conflito identificados - aspectos psicológicas dos disputantes sobre o conflito avaliados - aspectos de relacionamento dos

			disputantes sobre o conflito avaliados - sequência experimental de atividades para as primeiras negociações conjuntas definidas
- definir uma sequência experimental de atividades para as primeiras negociações conjuntas			

Trecho 14

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - <i>comentário de início da mediação</i> - <i>empenho</i> dos disputantes para negociar - problemas - declaração congratulatória - <i>início da mediação</i>	classes de respostas - congratular a disposição dos disputantes para negociar	classes de estímulos consequentes - <i>disposição dos disputantes para negociar congratulada</i> - <i>disputantes dispostos a negociar</i>
- congratular a disposição dos disputantes para negociar			

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - comentário de início da mediação - empenho dos disputantes para negociar - problemas - declaração de congratulatória - início da mediação	classes de respostas - congratular o empenho dos disputantes para cooperar em resolver o conflito	classes de estímulos consequentes - o empenho dos disputantes para cooperar em resolver o conflito congratulada -disputantes empenhados em colaborar em resolver os conflitos
- congratular o empenho dos disputantes para cooperar em resolver o conflito			

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - início da mediação - aspectos que os disputantes tem em	classes de respostas - enfatizar aspectos o que os disputantes têm em comum	classes de estímulos consequentes - aspectos que os indivíduos tem em comum enfatizados
---------------------------	--	---	---

	comum		
- enfatizar aspectos o que os disputantes têm em comum			

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - início da mediação - aspectos que os disputantes gostam um no outro	classes de respostas - perguntar aos disputantes sobre quais aspectos gostam um no outro	classes de estímulos consequentes - disputantes questionados sobre aspectos que os disputantes gostam um no outro questionado - Informações sobre aspectos que os disputantes gostam um no outro
	- perguntar aos disputantes sobre quais aspectos gostam um no outro		

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - início da mediação - o que os indivíduos respeitam um no outro	classes de respostas - perguntar aos disputantes sobre quais aspectos respeitam um no outro	classes de estímulos consequentes -disputantes questionados sobre os aspectos que respeitam um no outro - Informações sobre aspectos respeitam um no outro
	- perguntar aos disputantes sobre quais aspectos respeitam um no outro		

Nº do trecho 14	classes de estímulos antecedentes - início da mediação - dependência mútua entre os disputantes	classes de respostas - Enfatizar a dependência mútua entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - necessidade dos disputantes de resolverem o conflito aumentada - identificação pelos disputantes de aspectos bons no outro -dependência mútua enfatizada entre os disputantes

	- Enfatizar a dependência mútua entre os disputantes
--	--

Trecho 15

Nº do trecho 15	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	<ul style="list-style-type: none"> - informações trocadas entre os negociadores nas sessões conjuntas - informações trocadas entre os negociadores nas reuniões privadas - informações trocadas entre os negociadores e o mediador nas sessões conjuntas - informações trocadas entre os negociadores e o mediador nas reuniões privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - explicar <i>aos disputantes</i> os limites da confidencialidade <i>das informações obtidas por meio</i> dos procedimentos <i>de mediação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>limites da confidencialidade das informações obtidas por meio dos procedimentos explicados aos disputantes</i>
	- explicar <i>aos disputantes</i> os limites da confidencialidade <i>das informações obtidas por meio</i> dos procedimentos <i>de mediação</i>		

Trecho 16

Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>regras</u> de comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> - definir regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem agir em relação aos outros disputantes 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem agir em relação aos outros disputantes definidas</u>
	- definir regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem agir em relação aos outros disputantes		

Nº do trecho 16	classes de estímulos antecedentes	classes de respostas	classes de estímulos consequentes
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>regras</u> de comportamento - problemas particulares que surjam no 	<ul style="list-style-type: none"> - definir regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem</u>

	<i>decorrer</i> das negociações	lidar com problemas particulares que surjam no decorrer das negociações	<i>lidar com problemas particulares que surjam no decorrer das negociações definidas</i>
	- definir regras de comportamento que detalhem como os disputantes devem lidar com problemas particulares que surjam no decorrer das negociações		

Trecho 17

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais disputantes	classes de respostas - definir com os disputantes a ordem em que cada um irá falar	classes de estímulos consequentes - ordem em que os disputantes irão falar definido com os disputantes - disputantes falando de acordo com a ordem definida
	- definir com os disputantes a ordem em que cada um irá falar		

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais -disputantes -desacordo	classes de respostas - Definir regras sobre como os desacordos sobre informações serão resolvidos	classes de estímulos consequentes - regras sobre como os desacordos sobre informações serão resolvidas definidas
	- Definir regras sobre como os desacordos sobre informações serão resolvidos		

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais -disputantes -Sessões de negociações	classes de respostas - definir com os disputantes como o tempo será utilizado nas sessões de negociação	classes de estímulos consequentes - acordo sobre como o tempo será utilizado nas sessões de negociação definido com os disputantes
	- definir com os disputantes como o tempo será utilizado nas sessões de negociação		

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes - observadores	classes de respostas - definir com os disputantes critérios para a presença de observadores nas sessões de negociação	classes de estímulos consequentes - critérios para a presença de observadores nas sessões de negociação definidos
	- definir com os disputantes critérios para a presença de observadores nas sessões de negociação		

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes - testemunhas	classes de respostas - definir com os disputantes critérios para a presença de testemunhas nas sessões de negociação	classes de estímulos consequentes - critérios para a presença de testemunhas nas sessões de negociação definidos
	- definir com os disputantes critérios para a presença de testemunhas nas sessões de negociação		

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes - acusações	classes de respostas - Definir regras que evitam acusações entre os disputantes	classes de estímulos consequentes - regras que evitam acusações definidas - acusações evitadas
	- Definir regras que evitam acusações entre os disputantes		

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes - declarações caluniosas	classes de respostas - Definir regras que evitam declarações caluniosas	classes de estímulos consequentes - regras que evitam declarações caluniosas definidas - declarações caluniosas evitadas
	- Definir regras que evitam declarações caluniosas		

Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes -interrupções	classes de respostas -Definir regras para interrupções nas sessões de mediação	classes de estímulos consequentes - regras para interrupções nas sessões de mediação definidas - interrupções realizadas em momentos oportunos
	-Definir regras para interrupções nas sessões de mediação		
Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes -intervalos	classes de respostas - Definir períodos de intervalos durante as sessões de mediação	classes de estímulos consequentes - períodos de intervalos durante as sessões de mediação definidos
	- Definir períodos de intervalos durante as sessões de mediação		
Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes - reuniões particulares	classes de respostas - Elaborar procedimentos para iniciar as reuniões particulares	classes de estímulos consequentes - procedimentos para iniciar as reuniões particulares elaborados
	- Elaborar procedimentos para iniciar as reuniões particulares		
Nº do trecho 17	classes de estímulos antecedentes - regras comportamentais - disputantes -encontros privados	classes de respostas - Elaborar procedimentos para iniciar as reuniões privadas	classes de estímulos consequentes - procedimentos para iniciar as reuniões privadas elaborados
	- Elaborar procedimentos para iniciar as reuniões privadas		

Trecho 18

Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - diretrizes comportamentais	classes de respostas - propor diretrizes comportamentais aos disputantes	classes de estímulos consequentes - concordância dos disputantes com a implementação das diretrizes comportamentais propostas - diretrizes comportamentais acordadas por consenso - diretrizes comportamentais propostas
	- propor diretrizes comportamentais aos disputantes		

Nº do trecho 19	classes de estímulos antecedentes - diretrizes comportamentais propostas	classes de respostas - avaliar diretrizes comportamentais propostas de modo que não seja autoridade e os disputantes indivíduos obedientes	classes de estímulos consequentes - diretrizes comportamentais acordadas com os disputantes por consenso - diretrizes comportamentais propostas avaliadas de modo que em que ele o mediador seja a autoridade e as partes os disputantes indivíduos obedientes evitada
	- avaliar diretrizes comportamentais propostas de modo que não seja autoridade e os disputantes indivíduos obedientes		

Trecho 20

Nº do trecho 20	classes de estímulos antecedentes - objetivos <i>dos pelos disputantes</i> - <u>assunto</u>	classes de respostas - identificar os objetivos dos disputantes para cada assunto	classes de estímulos consequentes - <i>objetivos desejados pelas partes para cada assunto esclarecidos em sua própria mente</i>
	- identificar os objetivos dos disputantes para cada assunto		

Nº do trecho 20	classes de estímulos antecedentes - resultados <i>pelos disputantes</i> - <i>assunto</i>	classes de respostas -identificar os resultados desejados pelos disputantes para cada assunto	classes de estímulos consequentes - <i>resultados desejados pelos disputantes para cada-assunto identificados</i>
	-identificar os resultados desejados pelos disputantes para cada assunto		

Nº do trecho 20	classes de estímulos antecedentes - <i>assunto</i> para a troca de informações	classes de respostas -identificar quais são os assuntos para a troca de informações	classes de estímulos consequentes - <i>assuntos para a troca de informações identificados</i>
	-identificar quais são os assuntos para a troca de informações		

Nº do trecho 20	classes de estímulos antecedentes - <i>assuntos</i> para discussão	classes de respostas -identificar quais são os assuntos para discussão	classes de estímulos consequentes - <i>assuntos para discussão identificados</i>
	-identificar quais são os assuntos para discussão		

Nº do trecho 20	classes de estímulos antecedentes - <i>assuntos</i> que requerem uma decisão	classes de respostas -identificar quais são os assuntos que necessitam uma decisão	classes de estímulos consequentes - <i>assuntos que requerem uma decisão identificados</i>
	-identificar quais são os assuntos que necessitam uma decisão		

Trecho 21

Nº do trecho 21	classes de estímulos antecedentes - <i>assuntos</i> de alta prioridade - <i>assuntos</i> de prioridade média - <i>assuntos</i> de baixa prioridade - <i>assuntos</i> que podem ser deixados para	classes de respostas - identificar os assuntos de alta prioridade, média prioridade e baixa prioridade e assuntos que podem ser deixados para uma sessão de mediação posterior	classes de estímulos consequentes - <i>assuntos identificados de acordo com a prioridade: alta média, baixa e assuntos que podem ser deixados para uma sessão posterior</i>

	uma sessão <i>de mediação</i> posterior		
	- identificar os assuntos de alta prioridade, média prioridade e baixa prioridade e assuntos que podem ser deixados para uma sessão de mediação posterior		

Nº do trecho 21	classes de estímulos antecedentes - valor temporal do <i>assunto</i> - importância fundamental do <i>assunto</i> - importância emocional do <i>assunto</i> - partes para quem o <i>assunto</i> é importante	classes de respostas - definir a prioridade dos assuntos para discussão nas sessões de mediação	classes de estímulos consequentes - <i>prioridade dos assuntos para discussão nas sessões de mediação de mediação definida</i>
	- definir a prioridade dos assuntos para discussão nas sessões de mediação		

Nº do trecho 21	classes de estímulos antecedentes - <i>assuntos</i> de alta prioridade - primeira sessão	classes de respostas - elaborar procedimento para uma discussão na primeira sessão de mediação dos assuntos de alta prioridade	classes de estímulos consequentes - <i>procedimento para discussão dos itens de alta prioridade programada para primeira sessão de mediação</i>
	- elaborar procedimento para uma discussão na primeira sessão de mediação dos assuntos de alta prioridade		

Trecho 22

Nº do trecho 22	classes de estímulos antecedentes - objetivo definido - assuntos da sessões de mediação - tempo	classes de respostas - avaliar quanto tempo levará para atingir o objetivo definido para cada assuntos das sessões de mediação	classes de estímulos consequentes - tempo para atingir o objetivo definido para cada assuntos da sessões de mediação avaliado
	- avaliar quanto tempo levará para atingir o objetivo definido para cada assuntos das sessões de mediação		

Nº do trecho 22	classes de estímulos antecedentes - intervalos de tempo - blocos com assuntos da sessões de mediação	classes de respostas - estabelecer possíveis intervalos de tempo entre os assuntos de uma sessão de mediação	classes de estímulos consequentes - possíveis intervalos de tempo para os entre os-assuntos de uma sessão de mediação estabelecidos
	- estabelecer possíveis intervalos de tempo entre os assuntos de uma sessão de mediação		

Trecho 23

Nº do trecho 23	classes de estímulos antecedentes - assuntos da sessões de mediação - dificuldade de se alcançar o objetivo definido	classes de respostas - ordenar assuntos da sessões de mediação de acordo com a provável dificuldade de alcançar o objetivo definido	classes de estímulos consequentes - assuntos da sessões de mediação ordenados segundo à provável dificuldade de se alcançar o objetivo definido
	- ordenar assuntos da sessões de mediação de acordo com a provável dificuldade de alcançar o objetivo definido		

Trecho 24

Nº do trecho 24	classes de estímulos antecedentes - <i>assunto complexo</i> - <i>assunto</i> que pode demorar a atingir seu objetivo - resolução bem-sucedida do primeiro item - disputantes <i>aptos</i> para <i>cooperar</i> em <i>aspectos</i> mais complexos <i>do conflito</i>	classes de respostas - <i>intervir sobre-aspectos</i> mais complexos <i>do conflito</i>	classes de estímulos consequentes - <i>aspectos</i> mais complexos <i>do conflito</i> <i>intervindos</i> - <i>cooperação dos disputantes em aspectos mais complexos do conflito</i>
	- <i>intervir sobre-aspectos</i> mais complexos <i>do conflito</i>		

Trecho 25

Nº do trecho 25	classes de estímulos antecedentes - <i>assuntos</i> curtos -- <i>assuntos</i> longos - <i>assuntos</i> difíceis -- <i>assuntos</i> fáceis	classes de respostas - <i>ordenar assuntos de modo</i> que os participantes sintam que as negociações <i>são</i> -produtivas	classes de estímulos consequentes - participantes sintam que as negociações <i>são</i> produtivas - <i>assuntos ordenados de modo</i> que os participantes sintam que as negociações <i>são</i> -produtivas
	- <i>ordenar assuntos de modo</i> que os participantes sintam que as negociações <i>são</i> -produtivas		

Trecho 26

Nº do trecho 26	classes de estímulos antecedentes - procedimento de mediação elaborado - processo de mediação	classes de respostas - planejar a instrução para os disputantes sobre o processo de mediação	classes de estímulos consequentes - instrução dos disputantes sobre o processo de mediação planejado
	- elaborar instrução para os disputantes sobre o processo de mediação		

Nº do trecho 26	classes de estímulos antecedentes - procedimento de mediação elaborado	classes de respostas - firmar compromisso com os disputantes para implementar o plano de mediação	classes de estímulos consequentes -compromisso com as partes para implementar o plano de mediação firmado
	- firmar compromisso com os disputantes para implementar o plano de mediação		

Nº do trecho 26	classes de estímulos antecedentes - desconhecimento dos disputantes sobre a negociação - desconhecimento dos disputantes	classes de respostas - instruir os disputantes sobre o procedimento de mediação elaborado	classes de estímulos consequentes - disputantes instruídos sobre o procedimento de mediação

	sobre os procedimentos na mediação - aspectos principais da disputa que interfira na concentração no processo de mediação - procedimento de mediação elaborado pelo mediador		
- elaborar instrução para os disputantes sobre o procedimento de mediação			