

ENSINO A DISTÂNCIA

2

GESTÃO AMBIENTAL

Mapeamento de Conflitos

O objetivo deste segundo fascículo do curso *Gestão Ambiental* é fornecer subsídios para o mapeamento de conflitos existentes. Serão abordados temas como: o conceito de conflito, em sua perspectiva ambiental; as principais tipologias de conflitos já sistematizadas por pesquisadores; o papel da equipe técnica no levantamento dos dados e informações, os atores envolvidos que se enfrentarão no processo de negociação; as etapas básicas do mapeamento de conflitos; a detecção da existência dos mesmos e metodologias de abordagem, dentre outras questões. Conhecerá também um instigante estudo de caso, sobre a região de entremares, ocorrido em Campeche, Florianópolis (SC). No final, você estará habilitado a mapear conflitos e detectar problemas, pronto a prosseguir na próxima etapa, que envolve a identificação dos fatores geradores de conflitos.

Como integrar os atores

A integração entre atores para a solução dos conflitos passa, necessariamente, pela identificação dos mesmos e suas posições em termos de legitimidade para tomada de decisão. Outra questão a ser considerada para o bom encaminhamento da negociação é o nível de informação que cada uma das partes possui para iniciar a negociação e que se constitui como vantagem competitiva.

A integração dos atores pressupõe igualdade de condições, direitos, possibilidades de intervenção, bem como respeito às diferenças culturais, sociais, econômicas e ideológicas das partes. Estas diferenças não devem interferir no processo de negociação, nem dirigir a formação do consenso e do acordo final.

O maior obstáculo encontrado para solução em conflito é a dificuldade em definir os objetivos do mesmo entre as partes, pois geralmente existem ambigüidades em torno de questões comuns. É bom lembrar, no entanto, que interesses e valores pessoais não fazem

parte de negociações objetivas.

Uma das estratégias utilizadas na gestão de conflitos ambientais é a de audição ativa. Ela implica em escutar/entender os conceitos/significados nos debates, para depois estruturar as próximas estratégias. A separação precisa entre necessidades materiais e humanas fundamentais; e a diferenciação entre interesses (o que realmente uma das partes quer) e posições (o que uma das partes diz que quer) constitui-se numa das principais etapas para aproximar os atores e encaminhar o conflito da esfera da estruturação para os níveis de análise e decisão.



ÍNDICE

- Como integrar os atores 02
- O Que É Um Conflito 03
- Tipologia de Conflitos 04
- A Equipe Técnica 05
- Atores Envolvidos 06
- Formação do Conflito 07
- 6 Atividades Básicas 08
- Metodologias a Aplicar 10
- Um Problema de Mão Dupla 12
- Estudo de Caso 13
- Agora é com Você 14
- Palavra Final, Recordando e Mergulhe nos Conhecimentos 15



Curso ministrado pelas Escolas Senai em conjunto com o **Diário Catarinense**



FIESC - Federação das Indústrias do Estado de S.C.
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Coordenação, Direção de Educação e Tecnologia:

Antônio José Carradore

Técnica responsável: **Margarete Kleis Pereira**

Organizadora: **Ethel Scliar Cabral**

Conteúdo e Redação: **Harrysson Luiz da Silva**

Ilustrador: **Ricardo Cordeiro Manhaes**

DIÁRIO CATARINENSE

Diretor Comercial: **José Netto**

Coordenação Editorial: **Adriane Vieira Santos**

Diagramação e Editoração: **Fernando Ricardo**

Fotolitos e Impressão: **Diário Catarinense**

Para obter maiores informações, disque para

SENAI ON LINE: 0800 481212.

Teremos imenso prazer em lhe ajudar.

www.sc.senai.br www.fiescnet.com.br

FIQUE POR DENTRO

A DISTRIBUIÇÃO DOS PAPÉIS

Numa negociação, a condução do processo de formação do consenso requer um conjunto de pessoas com perfis adequados. A definição das posições e responsabilidades das partes envolvidas no processo de negociação é de vital importância para o encaminhamento da mesma. Esta definição deverá ser orientada com base no perfil de cada parte, tais como: o líder, o bom sujeito, o mau sujeito, o sujeito linha dura, o sujeito aglutinador. Colocando cada uma das partes no seu devido lugar, os resultados da negociação serão promissores.

O curso **Gestão Ambiental** está estruturado em 8 fascículos. Cada fascículo será encartado no **Diário Catarinense**, todas as 4^{as} Feiras. É um curso a distância, que permite a você estudar no horário e no local que lhe for mais conveniente, sem ter gastos de locomoção. Ao final do curso, você poderá obter seu certificado de conclusão, prestando um exame de aprovação, em qualquer uma das unidades do SENAI-SC. A taxa a ser paga para prestar o exame é de R\$ 10,00. O SENAI também pode aplicar o teste de avaliação dentro das empresas, para grupos que estejam realizando este curso. Monte o seu grupo de estudos e entre em contato com o SENAI. Para tirar o máximo proveito deste curso e obter seu certificado, siga estas dicas:

● estude os fascículos na ordem apresentada;

● faça todos os exercícios;

● após corrigir os exercícios, reveja os pontos em que não obteve acerto total;

● determine seu ritmo de estudo e procure manter-se fiel a ele: não deixe que nada

interfira no objetivo a que se propôs;

● após o término do curso, faça a revisão;

● marque então o dia e a hora no SENAI-SC para fazer o teste.

PASSO
A
PASSO
DO
CURSO

O Que É Um Conflito

Muitos conflitos ambientais tornam-se endêmicos, sem encontrar solução. Convive-se com eles cotidianamente - passam a fazer parte da comunidade e de seu entorno, sem apontar para saídas. No entanto, eles existem, caso as partes interessadas adotem uma postura de enfrentar os desafios propostos.

Entende-se por conflito endêmico aquele que, afetando qualquer tipo de patrimônio, advém de uma dinâmica cíclica, desenvolvida num período prolongado, sem alcançar solução. Diante dele, os atores se aproveitam e desenvolvem estratégias de favorecimento unilateral, como é o caso, por exemplo, da ocupação irregular do solo urbano.

Os conflitos são formas de interação social que implicam em enfrentamentos. Suas causas podem ser várias: na ciência política, o sentido apreendido é de que alguns tipos de conflitos originam-se pela escassez de recursos. Para o marxismo, o conflito é resultante das contradições do modo de produção capitalista, pela apropriação desigual dos bens materiais. Nos anos 50/60, os conflitos eram entendidos como parte das mudanças sociais decorrentes do processo de modernização do pós-guerra. Existem autores que o definem como "a incompatibilidade de interesses que aflora a propósito da prevenção ou reparação de um dano ambiental."

CONFLITO AMBIENTAL

O conflito ambiental, por sua vez, é um tipo particular de conflito social onde a temática de disputa se refere aos aspectos ambientais.

Lembre-se que ele:

- é um processo, não é estático e possui desdobramentos e mudanças espaço-temporais;
- desenrola-se no âmbito da esfera pública;
- é derivado de ações coletivas organizadas;
- resulta de diferentes valores, percepções e significados;

- tem uma dinâmica de oposição;
- surge quando há um reconhecimento entre as partes que existe um conflito entre elas, que precisa ser resolvido.

Desta maneira, um conflito entre um indivíduo e o Estado não pode ser considerado um conflito ambiental: é pessoal. O conflito ambiental é resultado de forças organizadas contra o Estado. Isto o caracteriza bem: ele deve ser fruto da demanda social, representada por pessoas, com distintos graus de organização, em interação com outros grupos, igualmente organizados, tais como: associações civis, comissões de bairros, empresas comerciais, instituições públicas e estatais nas esferas municipal, estadual ou federal.

O conflito resulta de posturas opostas de como o ambiente é percebido; dos valores atribuídos ao entorno e das relações do ser humano com este e dos significados das ações sobre o meio ambiente.

Há processos que não chegam a constituir conflitos, porque não se constitui um grupo organizado (não passam de ações isoladas) ou porque, mesmo organizados, não conseguem despertar a atenção da outra parte.

OS ENVOLVIDOS

A crescente atenção despertada pelos novos movimentos sociais de caráter ambiental tem servido para enriquecer a análise dos conflitos sociais, mas os modelos tradicionais não consideravam a participação popular como parte integrante na formação do processo de consenso durante as negociações. Hoje, sabe-se que o conjunto de atores diretos/indiretos e intervenientes que modelam o contexto de um conflito é muito grande e que a cidadania é elemento fundamental no desenvolvimento da solução de qualquer confronto. Por isso, as partes interessadas, independente dos seus níveis de representação, têm assento nos fóruns de discussão. Entretanto, ainda falta um longo trabalho de educação ambiental para instrumentalizar o cidadão do seu real poder de intervenção nos ambientes em que vive, em busca do desenvolvimento sustentável e da solução de conflitos ambientais. Nessa direção, a participação popular foi a grande mudança do último século. O século XXI, com certeza, verá ampliada as potencialidades políticas de convívio das diferenças, a capacidade de intervenção, a possibilidade de discussão e de desenvolvimento de estratégias para preservação e conservação ambiental.



SENAI, A SEU SERVIÇO

A crise da empregabilidade e a necessidade de programas para gerar emprego e renda vêm exigindo dos profissionais o desenvolvimento de novas habilidades para enfrentar com autonomia e responsabilidade a globalização.

Como resposta a tal exigência, o SENAI, (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) através de suas 26 unidades espalhadas por Santa Catarina, oferece um ensino que capacita os participantes a uma inserção competente na sociedade, para um pleno exercício da cidadania. São cursos de aprendizagem, qualificação, técnicos, tecnólogo e pós-graduação, com estrutura flexível e que utilizam os mais modernos recursos, desenvolvendo o espírito empreendedor.

Além disso, o SENAI-SC, através do CEDEP, (Centro de Desenvolvimento Empresarial da Grande Florianópolis) coloca aos empreendedores de todos os portes seus serviços de consultoria e programas de capacitação gerencial, visando tornar cada empresa mais competitiva e qualificada.

Tipologia de Conflitos



-ESTOU CLASSIFICANDO OS CONFLITOS!



Na literatura especializada, existem várias classificações sobre conflitos. Cada uma delas se orienta por critérios específicos, tais como: origem dos problemas; tipos de disputas; posições etc. Pelo critério de listagem de problemas, eles podem ser classificados

como estruturais, de objetivos, de comunicação, de constatação dos fatos; de procedimentos; de poder, de integração e de intercâmbio.

entendimentos pelas partes envolvidas. Os problemas que originam conflitos de comunicação são do tipo: desentendimento dos protocolos; falha no entendimento da perspectiva do oponente; barreiras culturais; diferenças lingüísticas; estereótipos; dentre outros.



ESTRUTURAIS



-NÃO SEI SE MATO A FOME OU FICO M-A-R-A-V-I-L-H-O-S-A!

Neste caso, os problemas que definem o que é o conflito são oriundos da parte interessada. Alguns conflitos de ordem estrutural originam-se da confusão entre interesses pessoais e grupais; entre interesses materiais e necessidades humanas fundamentais ou de abordagens discrepantes para conduzir conflitos competitivos.

DE CONSTATAÇÕES DE FATOS

São conflitos originados pela falta de informação objetiva sobre os fatos que dão origem e estão relacionados com a situação analisada. Geralmente, são provocados por conflitos de interesse; perda de credibilidade; dificuldade de entendimento dos fatos ou falta de habilidade em tratar com incertezas.

detrimento da outra. Suas causas podem ser: falhas na identificação das opções das outras partes; assumir a força como única forma de resolver o conflito; falha em prever as reações, dentre outras.

DE INTEGRAÇÃO

Ocorrem em função dos tipos de relacionamentos entre pessoas ou grupos de interesse. Surgem quando se negligenciam oportunidades para persuasão ou a persuasão é ineficiente; existem diferença de valores etc.

DE PROCEDIMENTOS

Neste caso, o conflito surge quando se procura determinar quem tomou decisões que deveriam ser advindas da justiça ou da construção de um processo de consenso. Ocorrem quando uma das partes é excluída; são tomadas decisões turbulentas; houve perda de credibilidade nos objetivos propostos; o poder público não se envolveu (ou envolveu-se pouco) e, também, quando existem problemas de tempo para encontrar soluções.

DE INTERCÂMBIO

Ocorrem quando as trocas implicam em perda para uma das partes. Bons exemplos de tais situações são aquelas em que é necessário negociar situações inegociáveis; optar por alternativas para limitar o desenvolvimento dos acordos; onde existe recusa às negociações ou não se legitimam as propostas das outras partes.

DE OBJETIVOS



- CHING LING DING!
- TAI S TOLO, ESTUPOR?

Apresentam problemas definidos por todos os envolvidos, o que pensam e o contexto do ambiente. A causa dos conflitos de objetivos pode estar nas falhas em identificar partes envolvidas; os objetivos fundamentais em discussão; as opções dos oponentes; as diferentes definições para os mesmos termos etc.

DE PODER

São conflitos provocados pelo uso coercitivo de algumas abordagens, que beneficiam uma das partes em

DE COMUNICAÇÃO

São conflitos relacionados com os diálogos e seus respectivos

A definição da tipologia do conflito é fundamental para o sucesso de qualquer negociação.



SANTA CATARINA

A Equipe Técnica



A equipe técnica, num processo de negociação, não é a que irá negociar e tomar decisões. A função da equipe técnica é dar suporte com informações objetivas sobre as questões em conflito. Ao preparar-se para a fase de pré-negociação, devem ser tomados alguns cuidados com procedimentos especiais, tais como:

- As equipes técnicas de ambas as partes devem ser reconhecidas e credenciadas pelas mesmas, para que os dados e informações recebidos tenham legitimidade na hora da negociação e permitam futuras investigações, caso necessário.

- Em alguns casos, é fundamental a contratação de equipe externa para realização de verificações, como, por exemplo, um EIA/RIMA. Esta equipe deve ser reconhecida pelas partes como adequada e imparcial para realizar as atividades contra-tadas, mantendo a confidencialidade dos resultados.

- A composição da equipe técnica deve ser organizada com base nas possibilidades de formação de consenso ou uso de um facilitador, pois a condução das negociações, em cada fase, pode exigir qualquer um destes procedimentos.

- Os técnicos responsáveis pelas informações devem manter um canal de comunicação aberto para intercâmbio constante.

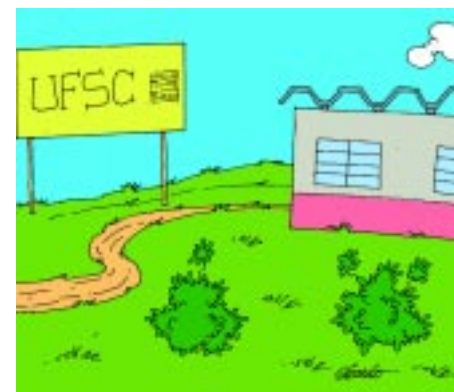
- Da mesma forma que a equipe de negociação tem seu código de ética, a equipe de técnica também

deve ter seus procedimentos documentados e legitimados por ambas as partes.

ATENÇÃO EM DOBRO

O mundo de hoje é extremamente complexo e da mesma forma o são os conflitos dele resultantes. A compreensão técnica de um conflito envolve muitos dados e informações, que só terão validade para negociação se realizados por técnicos acreditados por instituições e pelas partes envolvidas. A decisão técnica não é a que deliberará sobre o consenso: é um instrumento de apoio à decisão para o processo de negociação. Geralmente, os técnicos apontam a melhor saída, entretanto, a melhor saída não é, necessariamente, a melhor solução para o conflito na ótica das partes envolvidas. Mas, sem uma análise técnica, as decisões ficam sem nenhum suporte objetivo e concreto. As informações só serão positivas na condução do processo de negociação se forem apresentadas de forma compreensível para os envolvidos, que geralmente desconhecem os procedimentos técnicos de avaliação das questões sob intervenção. Cabe, também, à equipe técnica orientar os envolvidos sobre as prioridades, separando o que é importante de detalhes técnicos irrelevantes. Isso é fundamental para a tomada de decisão, pois dá um tratamento não-técnico para questões técnicas, sem fugir da objetividade.

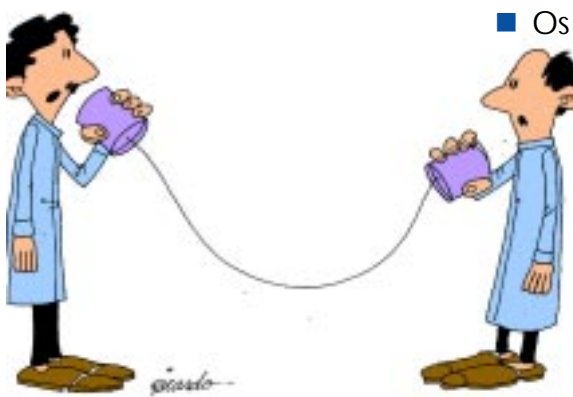
Adotando-se esses cuidados, cria-se as condições para construir um programa de credibilidade sobre o conflito, assegurando-se critérios científicos para orientar decisões objetivas.



- É FÁCIL E SIMPLES!



A equipe técnica deve reunir-se constantemente com o grupo que fará parte do processo de negociação, instrumentalizando-o sobre uma eventual má utilização de dados e informações pela outra parte.



Os Atores Envolvidos

O ator é alguém que representa, que encarna um papel dentro de um enredo ou de um conflito. Um determinado grupo ou indivíduo é um ator quando o mesmo é visível para a sociedade, para um outro grupo, para uma classe social ou país, por uma reivindicação, uma idéia, um projeto, uma promessa, denúncia ou uma disputa.

A idéia de ator não se limita somente a pessoas ou grupos sociais. Instituições públicas e privadas também podem ser atores sociais, assim como sindicatos, ONG's, partidos políticos, jornais, rádios, emissoras de televisão, igrejas e grupos organizados informalmente.

TIPOLOGIA

Freqüentemente, nos conflitos (e mais especificamente nos conflitos ambientais) os atores são classificados, conforme o papel que desempenham, em partes.

Primeira Parte

É aquela que inicia o conflito e o institui em termos legais.

Segunda Parte

São os oponentes da primeira parte. A segunda parte é a parte afetada. É esta que estabelece a existência do conflito, ao assumi-lo com suas implicações, considerando as ações da primeira parte.

Terceira Parte

São os indivíduos, grupos ou instituições que estão fora do processo de formação do conflito, mas que, de alguma forma, estarão envolvidos em algum momento no processo de negociação.

Partes Intermediárias Diretas

São aquelas que dão suporte ao levantamento de dados e informações (equipe técnica); que participam do processo sem ser parte do mesmo, como, por exemplo: os consensores, facilitadores, líderes de opinião e advogados.

Partes Intermediárias Indiretas

Não fazem parte do conflito, mas são afetadas indiretamente pelos resultados de toda negociação.

CLASSIFICAÇÃO PELO IMPACTO

Outra classificação utilizada para identificar os atores em conflito fundamenta-se no entendimento do impacto e da geração do conflito ambiental. Ela pressupõe um nível de entendimento técnico das questões em discussão, que não é contemplado na classificação anterior. Neste modelo, os atores podem ser iniciadores, receptores, geradores ou reguladores.

Iniciador

É o grupo de pessoas físicas ou jurídicas que, inteiradas do impacto ambiental gerado ou a gerar-se, começa e desenvolve o conflito ambiental. Em muitos casos, o ator que inicia o conflito pode coincidir com o ator receptor.

Receptor

É o conjunto de pessoas (inclusive jurídicas) que se consideram afetadas pelo impacto ambiental, seja de forma direta ou indireta (outras pessoas, flora, fauna e



substrato físico) e os que se consideram estreitamente vinculados.

Gerador

É o grupo de pessoas físicas ou jurídicas cuja ação ou omissão ameaça e ocasiona um impacto ambiental.

Regulador

É o grupo de pessoas jurídicas que tem por comprometimento regular a gestão do ambiente, o acesso aos recursos naturais e a distribuição dos bens ambientais. Neste caso, a legislação não envolve o manejo do conflito em si mesmo, mas é um indicador para a boa gestão dos bens ambientais.



Existem muitas classificações de atores envolvidos em conflitos. Em linhas gerais, a classificação se organiza em três etapas: estruturação, análise e decisão. As falhas na identificação de todas as partes em disputa comprometem seriamente o resultado das negociações.

Formação do Conflito



A formação do conflito se dá em função das diferenças existentes na sociedade e como são encaminhadas suas decisões. A identificação dos tipos de atores presentes num conflito passa, necessariamente, por um inventário da sustentação de suas opções e das forças em jogo, que antecede o processo de negociação: só a identificação dos atores não é garantia de que o conflito poderá ser negociado. É importante que os conflitos ganhem, na esfera pública, seu fórum de soluções e encaminhamentos, pois, assim, aqueles que são afetados indiretamente pelas decisões passam também a ter oportunidade de participar no processo de algum modo. Isto não significa que para resolver um conflito são necessárias milhares de pessoas. Entretanto, todas as partes envolvidas devem estar representadas na mesa de negociação: os grupos de interesse necessitam apresentar representantes com legitimidade para negociar e votar decisões.

Se as pessoas não se sentem adequadamente ouvidas ou representadas, elas podem formar um bloco de pressão externo e implementar ações fora dos resultados da mesa de negociação.

A MELHOR SOLUÇÃO

Muitos processos de decisão enfatizam a questão da importância de representação dos grupos interessados para iniciar o processo de negociação.



Entretanto, ao focar o processo de negociação somente na representação de tais grupos, pode-se estar deixando de lado ou eliminando outras partes potencialmente importantes para estabelecer o processo de consenso. Além disso, quando algumas decisões são tomadas sem a presença de uma das partes no processo de negociação, a situação pode ficar insustentável.

Assim, recomenda-se que todas as partes interessadas - direta ou indiretamente - estejam representadas na mesa de negociação.

AS RETIRADAS

Outra questão a ser considerada no processo de negociação é quando os representantes de alguma das partes em face da impossibilidade de negociação em determinada fase, retiram-se em detrimento do conjunto das partes envolvidas. Em alguns momentos do processo de negociação, os representantes das partes, tornam-se tão intransigentes, que inviabilizam a continuidade do processo de negociação. Para o bem de todos, é aconselhável uma

substituição, como estratégia para o bom andamento dos trabalhos.

A EXPERIÊNCIA

Intermediar requer experiência. As partes que nunca vivenciaram tal processo certamente encontrarão obstáculos para encontrar soluções, em face das dificuldades técnicas que o processo de formação de consenso apresenta. Esta falta de experiência está sustentada, certamente, pela falta de procedimentos técnicos, bem como no desconhecimento de dados e informações relevantes para iniciar as negociações. A parte sem experiência, com certeza, será excluída dos procedimentos, desequilibrando as forças existentes e dificultando o processo de negociação. A função do consensor ou facilitador torna-se mais difícil nestes casos, pois necessita estabelecer parâmetros de avaliação para uma das partes que sequer tem experiência e fundamentação técnica para iniciar o diálogo. Por outro lado, se o consensor ou facilitador assumir o papel da parte inexperiente, intervindo em seu benefício, o encaminhamento pode tomar um rumo imprevisível.



- SÓ TÔ ABRIANDO ESPAÇO, SEU DOUTOR!

Existem 6 atividades básicas fundamentais, que agem como mecanismos de suporte para gestão dos conflitos ambientais enfrentados pelas partes antes do estabelecimento formal dos processos de pré-negociação, negociação e formalização de acordos.

6 Atividades

1. O QUE É UM CONFLITO?

A definição da estrutura de um conflito é fundamental para eliminar equívocos da parte que realiza as avaliações. É interessante entender como a primeira parte definiu o conflito, sendo você a segunda ou terceira parte. A percepção não fundamenta a compreensão de nenhum fenômeno da realidade objetiva, dentre os quais os fenômenos ambientais. É um equívoco traduzir percepção em conhecimento científico: entender objetivamente o conjunto de ocorrências que definem um fenômeno social, cuja origem são questões de caráter ambiental, é algo radicalmente diferente. Esta fase é chamada de avaliação do escopo do conflito.

2. QUEM SÃO AS PARTES ENVOLVIDAS E O QUE ELAS PENSAM SOBRE O CONFLITO?

O reconhecimento das partes envolvidas num conflito depende exclusivamente do tipo de postura, seja ela pró-ativa ou reativa, que as partes desenvolvem para estabelecer o processo de negociação e o acesso às informações.

3. QUAIS SÃO OS FATORES DE COMPLICAÇÃO PARA O CONFLITO?

Os fatores de complicação podem ser complexos e de difícil identificação, ou fáceis de serem identificados, porém difíceis de sofrer intervenção. Determiná-los é imprescindível.

4. QUAIS SÃO OS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO?

Os problemas de comunicação podem se originar em falhas na interpretação dos canais de informação; distorções no entendimento dos conteúdos proferidos pelos emissores ou mesmo no uso de estruturas de conhecimento diversas para fundamentar os respectivos conflitos ambientais.

5. QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA CONFRONTAR OS OBJETIVOS DO CONFLITO?

As estratégias deverão estar fundamentadas nas possibilidades efetivas de verificação e mapeamento do conflito, conforme será visto a seguir.

6. QUAIS SÃO AS ABORDAGENS SOBRE AS FORÇAS UTILIZADAS PARA SOLUÇÃO DO CONFLITO?

As soluções podem ser encaminhadas para o consenso: tudo dependerá das possibilidades das partes envolvidas e dos objetivos colocados na mesa de negociação.

O mapeamento de conflitos torna-se mais eficaz na implementação dos processos de negociação quando forem realizadas 6 atividades básicas para fundamentar a adoção deste modelo, criam-se parâmetros comuns para a troca de informações e a busca de soluções. É importante que numa pré-auditoria de verificação de uma parte envolvida, o que cada lado deverá verificar antes de iniciar as atividades básicas para identificar claramente os conflitos não devem ser confundidas com a realização do mapeamento dos mesmos.



SANTA CATARINA

idades Básicas

mais fácil se, antes da
ção propriamente ditos,
ndamental os trabalhos. Ao
s de discussão, agilizando-se
As atividades constituem-se
m relação à outra, informando
niciar as negociações. As
mente os conflitos não
metodologia de

Foto: Day Zocelli

Metodologias a Aplicar

Quando um conflito emerge ele produz confusões consideráveis. Os conflitos e as partes envolvidas reagem e mudam radicalmente. Níveis de incerteza e emoções não sustentam objetivamente a solução dos confrontos. Muitas decisões são tomadas sem considerar os custos resultantes de cada solução adotada. A metodologia mais comum para identificar confrontos é chamada de mapeamento de conflitos, a qual engloba 8 passos.

1. Partes envolvidas

- Quem são as partes envolvidas?
- Quem está diretamente envolvido no conflito?
- Quem não está potencialmente afetado?

2. Posições das partes envolvidas

- Quais são as posições das partes envolvidas?

3. Fundamentos dos objetivos dos conflitos

- O que está por trás dos objetivos?
- O que as partes realmente dizem que querem?

4. A variável temporal

- Onde o conflito se situa?
- Qual seu desenvolvimento histórico?
- Quais são os fatores que influenciaram seu desenvolvimento?
- A solução do conflito aponta para curto, médio ou longo prazo?
- O conflito está sem rumo?
- Existem algumas variáveis que ainda não foram identificadas?

5. Comportamento do conflito

- Quais são suas dinâmicas?
- O conflito está se acirrando, envolvendo cada vez mais pessoas?
- O conflito está em "estado de espera", ou caminha para o consenso?
- O conflito está definido, ou ainda existem dúvidas sobre seu objetivo central?

6. Processo de negociação

- Quais são as abordagens utilizadas pelos grupos para a solução?
- Os grupos estão utilizando a persuasão ou negociação para influenciar o outro lado?
- Os grupos estão confiantes de suas estratégias para forçar a solução a seu favor?
- Que estratégias de poder cada uma das partes está utilizando?
- Quais são as expectativas de ganho?

7. Equilíbrio de forças

- Quais são as fontes de poder de cada lado?
- Qual é o equilíbrio de poder?
- Quem tem mais poder?

8. Comprometimento com o acordo

- Qual é o potencial financeiro de cada parte para arcar com as soluções?
- Existem possibilidades de rompimento de acordo?
- As partes estão conscientes de seus compromissos?
- Existe uma terceira parte que pode monitorar os resultados do acordo?
- As decisões tomadas serão aceitas de comum acordo pelas partes?



-SÓ ESTOU ME PREPARANDO...

OUTROS INDICADORES

Contexto do conflito

A equipe técnica responsável pelo mapeamento do conflito deve considerar o contexto histórico em que ele desenvolveu-se. Um conflito não emerge do vácuo. As considerações históricas certamente eliminarão muitos equívocos de interpretação, bem como dos objetivos reais que contextualizaram o conflito presente.

Partes interessadas

As partes envolvidas num conflito diferem em termos de direção de seus envolvimento e importância. Identificá-las, sejam elas, primeira, segundas ou terceiras, constitui-se em exercício de prospecção interessante para validar o processo de negociação.

Causas e Conseqüências

Nem sempre é muito fácil identificar as causas e sua relação objetiva com as conseqüências.

Dependendo do estágio do conflito, em função dos objetivos, problemas encontrados e possibilidades de consenso, o mapeamento não precisa ser estrutural: pode ser realizado sobre os pontos de vista fundamentais das partes envolvidas.



Os facilitadores poderão entrevistar as partes em conflito e fazer perguntas para modificar as suas perspectivas.

O mapa de conflitos desenhado, resultante desta pesquisa, servirá com um guia de orientações.

No caso dos conflitos ambientais, não se pode trabalhar com relações de causa-efeito diretas, pois os efeitos podem não remeter às mesmas conseqüências. Por outro lado, há necessidade de verificação sistemática do conjunto de ocorrências objetivas que definem os conflitos enquanto fenômenos passíveis de investigação, caso contrário, todo mapeamento ficará comprometido em termos de resultados, impedido-o de ser utilizado como instrumento de apoio à decisão.

Diferenças de Valores

Diferença entre crenças e valores emergem vigorosamente no desenvolvimento de um conflito ambiental. A opinião negativa de uma parte sobre a outra dificulta a abertura de canais de comunicação e a realização de acordos. Crenças e valores não fundamentam objetivamente os conflitos, porém devem ser esclarecidos e compreendidos para evitar o surgimento de equívocos de interpretação das ações e resultados decorrentes do processo de negociação.

Dinâmica do Conflito

Um conflito está em constante movimento e mudança. Entretanto, algumas das partes envolvidas podem ficar em "estado de espera", procurando mudar a situação, para então iniciar o processo de negociação. A dinâmica de um conflito pode se dar de diferentes maneiras, variando entre o avanço progressivo e o estado de espera.

Funções do Conflito

As funções do conflito são derivadas de seus objetivos e das

conseqüências positivas sobre a oposição entre as partes. Prevendo-se as conseqüências de cada função, pode-se antecipar os caminhos que o conflito seguirá em direção a uma solução cooperativa.

Regras Potenciais

O contexto do conflito contém em si mesmo elementos de limitação. Fatores de limitação interna, como os desejos das partes em manter suas relações, podem ser utilizados. Fatores de limitação externa, como o direito e a autoridade, devem ser introduzidos sempre que necessários.

OUTROS TIPOS DE MAPAS

Mapas cognitivos

Esta metodologia procura identificar, entre as partes interessadas, quais os significados atribuídos aos conceitos que estruturam a compreensão do conflito. O desenvolvimento dos mapas cognitivos orientará sobre os tipos de intervenção que devem ser feitas e as dinâmicas necessárias para que o processo de negociação se formalize.

Análise multicriterial de problemas complexos

A metodologia da análise multicriterial é amplamente utilizada como suporte para decisões. Esta



metodologia pondera os pontos de vistas fundamentais das partes interessadas com o uso de pesos atribuídos em três etapas: estruturação, análise e decisões sobre o conflito. Numa fase posterior, é realizada uma avaliação de sensibilidade das variáveis tratadas, apontando para a melhor saída dentre as propostas apresentadas.

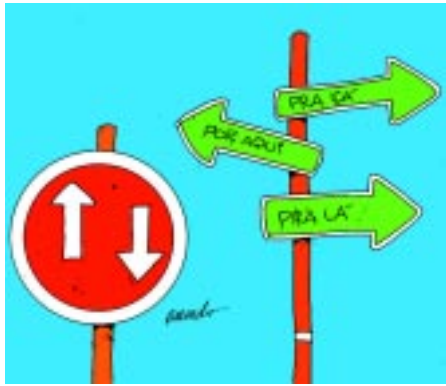
Bancos de Dados

A inteligência aplicada, um ramo da informática, tem proporcionado o surgimento de softwares de avaliação para formação de bancos de dados setorializados, voltados para questões ambientais.



A equipe técnica responsável pode utilizar o mapeamento para orientar um grande número de saídas para os conflitos durante o processo de negociação. Ele pode ser empregado individualmente pelas partes para reforçar suas perspectivas de intervenção.

Um Problema de Mão Dupla



Os conflitos ambientais, apesar de serem interpretados de maneira distinta pelas diferentes partes e serem provocados por objetivos distintos, convergem para um mesmo ponto: a possibilidade de consenso, embora as possibilidades disso, num ambiente onde os objetivos são difusos, seja complexa.

limites de identidade das partes, facilita-se o processo de negociação.

As partes ausentes em termos de objetivos

Verificar se, nos objetivos apresentados, todas as instâncias (organizadas ou não) estão representadas com suas reivindicações.

PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO

Para se iniciar a negociação em torno da definição de objetivos comuns, é necessário desenvolver alguns procedimentos, que envolvem identificar:

Questões relevantes quanto a objetivos, conceitos e respectivos significados

O reconhecimento preciso dos conceitos e significados inerentes ao conjunto de objetivos deve ser o mesmo para todas as partes.

Opções baseadas na força ou nas possibilidades de consenso

Pela detecção dos objetivos pode-se identificar as opções de força embutidas nos mesmos, que levarão ao consenso ou utilização de um facilitador ou intermediário.

A identidade das partes, traduzida em objetivos

Muitas vezes, na definição dos objetivos, realidade objetiva e subjetividade confundem-se, dificultando as negociações e a verificação de problemas ambientais. Ao estabelecer os

O entendimento das partes sobre os objetivos de outras partes

Analisar se todas as partes envolvidas no conflito entenderam os objetivos da mesma forma.

O tipo de conhecimento que fundamenta os objetivos

Mapear claramente o tipo de conhecimento (científico, baseado em crenças, valores ou estereótipos etc.) que fundamenta os objetivos de cada uma das partes.

OPÇÕES EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DO CONFLITO

As opções das partes podem ser: investigação, intervenção, determinação, administração ou eliminação.

Investigação

A opção é de, primeiro, reconhecer o problema que fundamenta o conflito.

Intervenção

Na intervenção, a opção é de mudar o estatus do conflito, a partir de ações sobre os seus impactos ambientais.



Determinação

Aqui, dirige-se o resultado da negociação para determinadas questões, em detrimento das outras partes.

Administração

Neste caso, não se procura resolver o conflito, mas administrá-lo, na medida em que sua existência mantém determinadas estruturas de dependência local.

Eliminação

Uma das partes procura erradicar o conflito, mediante ações de caráter programado e deliberado.

Com estas ações, os atores em um conflito podem definir objetivos em termos de prioridades, iniciando-se, então, o processo de negociação.



ESTUDO DE CASO

Região Entremares



OS PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NESTE CASO:

- Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis-IPUF;
- Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN;
- Instituto Brasileiro de Recursos Naturais Renováveis - IBAMA;
- Fundação de Meio Ambiente - FATMA;
- Fundação Municipal de Meio Ambiente - FLORAM;
- Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente - SDM;
- Departamento Estadual de Estradas de Rodagem - DER;
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
- Delegacia do Patrimônio da União - DPU/SC;
- Ministério Público,
- Mídia local;
- ONG's locais.

Este estudo de caso é resultado da aplicação de um facilitador em meio ambiente no mapeamento preliminar do Plano de Desenvolvimento da Região de Entremares, focalizando a localidade de Campeche, na Ilha de Santa Catarina, Florianópolis. É um projeto de grande porte, que já suscitou inúmeros conflitos ambientais.

Após identificar os atores, procurou-se definir os níveis de intervenção de cada um deles no Plano de Desenvolvimento da Região de Entremares, conforme suas respectivas competências objetivas.

FATORES IDENTIFICADOS

Com base nas considerações finais realizadas pela equipe técnica de alunos de pós-graduação do curso de engenharia sanitária da UFSC, pode-se concluir o seguinte a respeito do projeto:

- Para que as negociações evoluam para um patamar satisfatório, faz-se necessário que as partes envolvidas tenham conhecimento objetivo dos elementos que interagem naquela localidade em termos de capacidade de suporte para ocupação humana, desenvolvimento de projetos turísticos e assentamentos habitacionais.
- Ainda persiste, entre as partes interessadas, um grande desconhecimento sobre os critérios técnicos adotados para

tomada de decisão em relação ao projeto.

- A maior resistência ao projeto é da comunidade local, representada por várias ONG's que se mobilizam fazendo um trabalho de sensibilização ambiental junto aos moradores da praia do Campeche.
- Muitos atores, em função de suas esferas de atuação (municipal, estadual ou federal), desconhecem o Plano: os três poderes funcionam de forma tão independente, que uma intervenção mais efetiva é difícil, inclusive em aspectos onde poderiam atuar de forma mais contundente.
- Existem inconsistências técnicas, referentes às estatísticas de avanço da ocupação humana no local. Segundo informações levantadas, estima-se que a região do Plano da Região Entremares tenha uma capacidade de suporte para 450 mil pessoas.

PROBLEMAS ENCONTRADOS

Os maiores problemas enfrentados pela equipe técnica ao realizar o mapeamento do projeto foram:

- Indefinição dos objetivos do Plano de Desenvolvimento da Região de Entremares, entre as partes analisadas;
- Grande confusão entre



A metodologia de mapeamento atingiu os objetivos propostos para avaliação, neste caso de conflito ambiental, indicando os pontos críticos a serem superados para otimizar o processo de negociação.



interesses pessoais, corporativos e imobiliários, que se sobrepõem às questões ambientais;

- Desconexão de informações, que levou ao redimensionamento da avaliação, com eliminação de etapas para cumprimento de prazos.

Para fazer o exercício ao lado você vai precisar estudar bem esse fascículo que acaba de ler. Analise detalhadamente cada alternativa e escolha a que melhor responde cada questão. Após completar o exercício, verifique sua pontuação na página ao lado.

AGORA É COM VOCÊ

1. O que é preciso para integrar atores?

- A. Colocá-los numa mesma sala, onde serão realizadas as fases da negociação.
- B. Fazer mapeamento cognitivo das suas habilidades.
- C. Identificar quem são os atores, quais são seus objetivos e posições.
- D. Convidá-los, inicialmente, para uma reunião de pré-negociação.

2. Quais são as condições para integração dos atores dos conflitos?

- A. Igualdade de condições e direitos e possibilidades de intervenção.
- B. Que o processo se inicie pela formação do consenso.
- C. Conhecimento do conflito.
- D. Que todos tenham os mesmos objetivos.

3. Quais os perfis mais comuns de atores numa mesa de negociação?

- A. Líder, bom/mau sujeito, linha dura e aglutinador.
- B. Facilitador, analista e consensor.
- C. A comunidade, o poder público e as empresas privadas.
- D. Um advogado, um policial e a polícia ambiental.

4. Onde se enquadra o conflito ambiental?

- A. Conflito ecológico.
- B. Conflito natural.
- C. Conflito sócio-econômico.
- D. Conflito social.

5. O que é preciso para que um conflito tenha visibilidade política?

- A. Seja um conflito para a segunda parte.
- B. Seja um conflito para a terceira parte.
- C. Seja resultado de um impacto ambiental.
- D. Promova danos ambientais numa localidade.

6. Quais são os principais tipos de conflitos?

- A. Estruturais, econômicos, sociais e políticos.
- B. Estruturais, de objetivos, de comunicação, de constatação, de procedimentos, de poder e de intercâmbio.
- C. Sistemas integrativos, identidade, étnicos e subjetivos.
- D. Diplomáticos, escolares, religiosos e ambientais.

7. Num processo de negociação, a equipe técnica é a que...

- A. Negocia todo o processo de formação do consenso.
- B. Reage negativamente à solução dos problemas ambientais.
- C. Nega as informações das outras partes.
- D. Levanta dados/informações técnicas para apoiar os negociadores.

8. Quais são as partes envolvidas num conflito ambiental?

- A. Primeira, segunda e terceira parte.
- B. Primeira, segunda, terceira e quarta parte.
- C. Primeira, segunda, terceira parte e intermediárias diretas/indiretas.
- D. Primeira e terceira parte.

9. Quais são as seis atividades básicas para se reconhecer um conflito?

- A. Definir o conflito, as partes, os fatores, a comunicação, as estratégias e as abordagens.
- B. Estruturação, análise, decisão, avaliação, intervenção e administração.
- C. Primeira parte, segunda parte, terceira parte, intermediárias direta/indireta e facilitador.
- D. Consenso, discussão, estruturação, administração, intervenção e avaliação.

10. Qual a metodologia mais utilizada para identificação de conflitos?

- A. Análise multicriterial de problemas complexos.
- B. Avaliação de sistemas de design.
- C. Inteligência aplicada.
- D. Mapeamento de conflitos.

11. O que fazer numa negociação quando os objetivos são distintos?

- A. Eliminar a comunicação com as partes conflitantes.
- B. Cooptar a parte conflitante.
- C. Esclarecer a estrutura e a fundamentação dos objetivos.
- D. Eliminar a fase de pré-negociação e passar direto para a fase de intervenção.

12. Quais são opções das partes nos conflitos?

- A. Ratificar as decisões para possibilitar o consenso.
- B. Investigação, intervenção, determinação, administração e eliminação.
- C. Continuar quando estão ganhando e sair quando estão perdendo.
- D. Permanecer irredutível em seus objetivos ou franquear todas as possibilidades de ganho.

13. A análise multicriterial é uma metodologia adequada para resolução de conflitos?

- A. Insuficiente.
- B. Não.
- C. Existem metodologias melhores.
- D. Ela se aplica quando existem muitas variáveis e fica difícil encaminhar para o consenso.

14. A fase de mapeamento dos conflitos é considerada a fase de...

- A. Controle.
- B. Formação de consenso.
- C. Intervenção.
- D. Pré-negociação.

15. Existe uma fase anterior à fase de negociação?

- A. A fase de liderança.
- B. A fase de pré-negociação.
- C. A fase de intervenção.
- D. A fase de administração.

Prostergar ou avançar na condução do processo de formação de consenso de um conflito é uma estratégia a ser considerada em algumas fases. A procrastinação (adiamento), em vários momentos, é sinônimo de sabedoria, pois tomar uma decisão pode significar a geração de novos conflitos, seja por ela não se adequar à condição presente, seja porque é muito avançada para ser implantada em determinado período. Outro fator que muitas vezes leva à procrastinação das decisões são os custos de sua implementação. No entanto, nenhum processo de adiamento pode ser conduzido indefinidamente, ou os conflitos irão se acirrar

e crescer como uma bola de neve. É preciso assumir responsabilidades e, muitas vezes, quanto antes tais responsabilidades forem colocadas em prática, melhor. Sabe-se que, em meio ambiente, as soluções não se encontram do dia para a noite, nem a recuperação de áreas degradadas ocorre de forma diretamente proporcional ao grau de intervenção. Cabe aos atores que integram mesas de negociação avaliar criteriosamente: os resultados efetivos do adiamento da tomada de decisões, considerando a relação custo-benefício e os níveis de responsabilidade que deverão ser assumidos.

PROCRASTINAÇÃO E RESPONSABILIDADE



RECORDANDO

- Para se conhecer um conflito é preciso mapeá-lo utilizando metodologias específicas.
- A integração dos atores no processo de negociação permite que as partes interessadas vislumbrem a possibilidade de resolução dos conflitos.
- O conflito ambiental é um tipo de conflito social, cuja temática são os aspectos ambientais.
- Um conflito só é considerado como tal se a primeira parte sentir-se ameaçada em seus objetivos, projetos ou idéia e se ele for visível para a segunda parte.
- A equipe técnica num conflito é aquela que levanta dados e informações e presta suporte à equipe de negociação.
- A equipe de negociação é aquela que regerá os destinos do processo de negociação até a formalização do acordo.
- Para se evoluir na solução de um confronto, é preciso que as partes passem pelas seguintes etapas: reconhecimento e identificação do conflito; pré-negociação, negociação e formação do acordo.
- Para solucionar-se um conflito, necessita-se fundamentar os objetivos em questões passíveis de investigação - e não em crenças, experiências, valores e problemas pessoais.

RESPOSTAS

1-C; 2-A; 3-A; 4-D; 5-A; 6-B; 7-D; 8-C; 9-A; 10-D; 11-C; 12-B; 13-D, 14-D, 15-B

Mergulhe nos Conhecimentos



CONSENSO - Processo de tomada de decisão em que as partes concordam em formalizar um acordo. O acordo pode ser desenvolvido pelas partes que consensaram as decisões.

CONFRONTAÇÃO CONSTRUTIVA - É um tipo de conflito em que os benefícios são maiores que os custos. Ao contrário, na confrontação destrutiva, os custos e problemas são maiores que os benefícios.

COOPERAÇÃO - Na cooperação, as partes em disputa trabalham juntas para resolver um problema que é comum. Neste tipo de abordagem, todos os objetivos estão orientados para uma única direção.

CREDIBILIDADE - A credibilidade refere-se ao nível de aceitação das partes para a condução do processo de negociação, seja ela parte técnica, mesa de negociação, consensor, facilitador ou intermediário.

CUSTOS - Na avaliação de conflitos, os custos representam a relação custo-benefício para implantação de uma solução em termos monetários, de tempo, recursos, energias emocionais e outros efeitos intangíveis.

NÃO PERCA!

No próximo fascículo você aprenderá a identificar os fatores que intervêm diretamente na modelagem do conflito, a partir de suas variáveis ambientais, os grupos envolvidos e as metodologias utilizadas para mapear cenários.

O Aprendizado Começa
Pelo Mais Básico E
Vai Aprimorando
Aos Poucos.



É assim que aprende um aluno. E é assim que desenvolve um povo.
A evolução é, acima de tudo, o futuro das pessoas.



SANTA CATARINA