

# ENSINO A DISTÂNCIA

## 3

### GESTÃO AMBIENTAL

Fatores de Conflito

Você já abordou, nas primeiras etapas deste curso, alguns conceitos fundamentais envol-vendo a gestão ambiental e a resolução de conflitos que podem ocorrer neste setor. Agora, é o momento de estudar como os fatores de conflito podem ser detectados, e é isso que será abordado neste fascículo. Ao terminá-lo, você estará apto a detectar a formação do conflito; selecionar critérios e princípios básicos para conduzir a sua resolução e definir processos de tomada de decisão - prevendo as reações possíveis. Além disso, saberá como utilizar as fontes de informação como mecanismo de suporte às decisões tomadas e como evitar o fracasso em uma negociação. Outros assuntos serão abordados, como a anatomia de uma crise e os aspectos positivos de um conflito - afinal, nem sempre ele é um problema! Além da anatomia da crise do conflito, dentre outras questões. Ao final, você terá condições de identificar num conflito ambiental os fatores que o originaram. Boa leitura!

## Índice

- 1** Construindo a Confiança 02
- 2** A Importância do Conflito 03
- 3** Como Se Forma O Conflito 04
- 4** Critérios e Princípios 05
- 5** Decisões e Manobras 06
- 6** Rupturas nas Negociações 07
- 7** Fontes de Informação 08
- 8** Como Evitar o Fracasso 10
- 9** Anatomia de uma Crise 12
- 10** Estudo de Caso 13
- 11** Agora é com Você 14
- 12** Palavra Final, Recordando e Mergulhe nos Conhecimentos 15

**ENSINO**  
A DISTÂNCIA

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

FIESC  
SENAI

**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

# Construindo a Confiança

A construção da confiança num processo de negociação de conflitos ambientais envolve o modo como o mesmo é organizado. Algumas tópicos devem ser considerados ao estruturar-se um processo cujo objetivo é desenvolver a confiança entre as partes:

- A existência de coalisões dificulta o desenvolvimento das partes com menor poder de barganha;
- A maior capacidade técnica e de informação dos conflitos de alguns membros em detrimento de outros;
- O tipo de processo de decisão conduzido pelas partes e a manipulação dos papéis que representam;
- As facilidades ou dificuldades de comunicação entre os membros do grupo;
- A influência de elementos externos;
- A experiência prévia dos participantes em gerenciamento de conflitos e processos de negociação;
- Poder de intervenção e decisão de cada representante.



**GREENPACE EM AÇÃO**

Após a análise desses pontos, o gerenciador planeja as reuniões, com liberdade para conduzir as equipes ao foco da pauta agendada e à lista de itens a ser discutida e apreciada pelas partes. Nos intervalos, o gerenciador deve checar questões que não ficaram esclarecidas com os interlocutores, garantindo um ambiente de confiança para as negociações.

Assim, o envolvimento será mais produtivo e os preconceitos eliminados. Afinal, o importante não é o que acontece nas reuniões, mas como acontecem as reuniões.

## FIQUE POR DENTRO

### GESTÃO DE CONFLITOS

Para gerenciar adequadamente conflitos é necessário observar as metas substantivas, as relações humanas, os procedimentos das partes e suas emoções, o entendimento dos problemas, as resistências às pressões, as manobras discursivas, os acordos escusos, dados e informações sem objetividade. Para a formalização do processo de consenso do conflito, a condução das questões deverá se dar num clima de confidencialidade (preservação das partes) e de confiança (possibilidades de diálogo) entre os envolvidos.

O curso **Gestão Ambiental** está estruturado em 8 fascículos. Cada fascículo será encartado no **Diário Catarinense**, todas as 4<sup>as</sup> 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**

# A Importância do Conflito

Um conflito é importante porque torna visível a diversidade social, facilita a estruturação das contradições e a superação das dificuldades de tratamento de questões objetivas.

Um conflito ambiental deve ser um processo de aprendizagem, com vistas à melhoria contínua do meio ambiente, e não somente um fator de disputa entre as partes. O mais importante no gerenciamento de conflitos é mapear a estrutura de desenvolvimento do mesmo, com o uso de modelos de análise e decisão para que uma aprendizagem efetiva ocorra, contribuindo para que os participantes construam seu próprio conhecimento.

O conflito é entendido como processo em que partes envolvidas procuram, através de várias circunstâncias, tirar proveito da outra parte. O conflito tem por fundamento uma diferença, e quando esta diferença ocorre em relação ao meio ambiente, as possibilidades de entendimento tornam-se complexas - mas são passíveis de negociação. Um conflito pode ser entendido de duas maneiras: como oportunidade de melhoria e como meio para explicitar as identidades regionais em luta.

## OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Quando se trata de meio ambiente, toda ameaça/problema pode ser transformada numa oportunidade. Da mesma forma, a crise nas negociações deve ser encaminhada para a abertura de novas possibilidades de acordo a partir do surgimento de eventuais soluções, antes ignoradas. A oportunidade de melhoria ocorre tanto na prevenção, quanto na resolução dos conflitos, com a otimização de recursos físicos, humanos e financeiros. Todo o processo de melhoria contínua nos conflitos ambientais deve ser entendido, como um processo de

educação ambiental e de promoção social.

## EXPLICITAÇÃO DAS IDENTIDADES REGIONAIS EM LUTA

Toda sociedade, grupo ou pessoa estrutura seu processo de personalização sobre três tipos de conhecimento: o embasado em crenças e mitos, o fundamentado nas experiências cotidianas/históricas (passadas de geração à geração) e o construído com experimentação científica. Os três tipos estão integrados de forma indistinta, orientando ações e discursos levados a cabo numa mesa de negociação de conflitos.

### Crenças e mitos

Crenças e mitos não têm por base a realidade objetiva - e esta é a causa de inúmeros conflitos, pois uma solução só pode ser encaminhada quando existe uma abordagem objetiva que conduza ao consenso e fundamente a tomada de decisão.

### Construção empírica

Em um conhecimento fundamentado no cotidiano, onde vivências históricas são repassadas de

geração em geração e o que vale é a experiência dos grupos, pessoas e tradições, podem surgir equívocos interpretativos. A percepção ambiental, oriunda de sensações particulares, é adotada para fundamentar e avaliar o conflito, impedindo o uso de modelos validados objetivamente e com distanciamento crítico.

### Experimentação científica

No conhecimento científico, fatos, cenários e situações são avaliados com critérios pautados na objetividade: os passos de abordagem podem ser repetidos por outras pessoas ou grupos, levando aos mesmos resultados. O uso da metodologia científica na gestão de conflitos ambientais permite filtrar as prioridades do que é acessório; enfoques pessoais das abordagens gerais; questões de fundo e forma, entre outras. São elementos que se tornam claramente visíveis nas falas, relatórios e forma de conduzir as negociações.



## 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.*



# Como Se Forma O Conflito

O *homo sapiens* tem aprendido, ao longo de sua evolução, que os conflitos existem desde a origem das espécies. Darwin já sinalizava a “seleção natural” como um dos principais fatores de conflito para a sobrevivência e perpetuação dos gêneros.

A formação do conflito, como já visto nos fascículos anteriores, pressupõe que a segunda parte reconheça as demandas da primeira parte. Só neste momento o conflito se estabelece e o processo é passível de intervenções.

## AS VARIÁVEIS

O estudo da formação dos conflitos no século XIX e XX tem tomado uma direção mais específica: busca modelos que melhor os caracterizem, tanto quanto à estrutura, como quanto aos resultados sobre os grupos sociais e, principalmente, em relação aos custos sociais.

Muitas investidas têm sido realizadas em capacitação, escolas e universidades. Hoje, sabe-se que os fatores que caracterizam um conflito para alguns grupos podem não ser os mesmos que para outros. O que difere, na maior parte das vezes, é o nível do processo de intervenção. Por exemplo: uma sociedade que aceita o controle de suas manifestações em relação ao gerenciamento dos recursos naturais, em prol da estabilidade social e econômica, não apresentará conflitos neste setor. Entretanto, outro grupo, que historicamente não vive sob controle autoritário, dificilmente aceitará imposições - mesmo quanto ao meio ambiente: o conflito eclodirá.

## O RELATÓRIO DO CLUBE DE ROMA

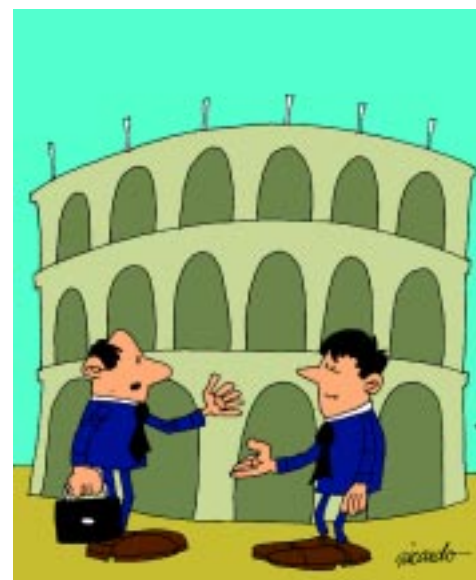
Com o processo de sensibilização realizado nos últimos anos em todo o planeta, o número de conflitos e, em especial, os de natureza ambiental, tem aumentado consideravelmente.

A preocupação da população sobre o uso de recursos naturais tem sido uma das causas de conflitos ambientais. Pode-se inferir que os motores dos conflitos ambientais são de caráter estrutural: existe uma dificuldade de adequar as políticas de planejamento às demandas da sociedade, principalmente no que concerne aos níveis de participação nos processos decisórios.

No Relatório do Clube de Roma, conhecido como “*Limites do Crescimento*”, as preocupações centrais das pessoas entrevistadas em todos os países foram: alimentação, habitação, saúde, educação, lazer, organização social, organização política e econômica, conflitos diversos e guerras.

O Relatório também aponta para as seguintes conclusões:

- A formação dos conflitos começa por questões fundamentais que comprometem a existência de grupos e pessoas na realização dos seus objetivos.
- A identificação de um conflito entre partes toma visibilidade a partir da serialização do mesmo num grupo de interesse.
- Os conflitos só são identificados quando assumem



objetivos como bandeiras de luta e organizam-se em termos de reivindicações.

- Os indivíduos e grupos estão preocupados, primeiro, em resolver os conflitos que afetam o seu cotidiano. Somente numa segunda etapa desdobram suas atenções para conflitos de caráter geral, do qual fazem parte ou que os atingem indiretamente.

**Não temos como viver num mundo sem conflitos, nem como eliminar conflitos, pois eles fazem parte do processo civilizatório: os conflitos só podem ser administrados.**



SANTA CATARINA

As ações, mais do que os fundamentos construtivos, são responsáveis pela sensibilização das partes envolvidas nos conflitos.

Aqui reside o primeiro ponto de conflito: conhecimento de ações, sem verificação de seus fundamentos.



# Critérios e Princípios



Para que as soluções sejam a de q u a d a m e n t e encaminhadas, os critérios e princípios básicos de todo processo de identificação dos fatores dos conflitos e da negociação devem ser definidos a partir de regras acordadas entre as partes, sendo que dois aspectos são cruciais: confidencialidade e conduta.

## REGRAS DE CONFIDENCIALIDADE

Muitos códigos de negociação especificam que todos os aspectos do processo de negociação são confidenciais. Isto quer dizer que as informações postas em discussão, documentos sigilosos analisados e resultados acordados não poderão ser utilizados em outros fóruns ou divulgados para partes externas ao ambiente de negociação. Qualquer utilização indevida permite que as partes processem o facilitador, por quebra das regras. A cláusula de confidencialidade deve constar dos termos de acordo do processo de negociação.



Muitas vezes, é necessário um processo de pré-negociação para se estabelecer as regras de conduta, principalmente àquelas relacionadas com o escopo do conflito.

## REGRAS DE CONDUTA

São regras que orientam o comportamento das partes numa negociação. Frequentemente, não são explicitadas, mas presupostas. Entretanto, quando se inicia um processo formal, há necessidade de que as partes tenham idéia do "tom" com que devem levar as discussões, suas possibilidades de intervenção e características da disputa

(consenso ou uso de facilitador). Geralmente, tais regras estabelecem tempo de intervenção, tempo de réplica, ordem de inscrição, pausas para meditação de uma das partes, controle de retiradas estratégicas, proibição a ataques pessoais, como as informações conhecidas podem ser utilizadas e os procedimentos para introduzir novos fatos.



## TIPOS

Em linhas gerais existem três tipos de regras de conduta: de comportamento, de processo e de definição de escopo para discussão.

### De comportamento

Regulam os valores utilizados pelas partes, tais como aqueles que envolvem conceitos de honra e respeito.

### De processo

São as regras operacionais: o tempo de espera, procedimentos para votação, como se dá o prosseguimento das reuniões e tudo que visa seu bom andamento. São as regras operacionais que determinam se o fórum de discussões será aberto ao público ou não.

### De definição do escopo

Tais regras definem os tipos de discussões que serão aceitos e como os dados poderão ser obtidos.



Tanto as regras de conduta quanto as de confidencialidade deverão ser consideradas para o bom desempenho das negociações. Na definição dos critérios e princípios da negociação todas estas questões deverão estar descritas, lidas, aceitas e documentadas pelas partes envolvidas.

**As regras de conduta são muito importantes quando há participação popular ou quando as negociações são públicas.**

# Decisões e Manobras



-É SÓ UMA MANOBRAS!



- MAS QUE DIA LINDO!



Se você cair em numa manobra bem-feita, pense antes de reagir, pois poderá estar enfraquecendo sua posição, perdendo credibilidade e comprometendo os resultados do processo.

Qualquer tomada de decisão implica em reações das partes envolvidas. Bons negociadores devem ser capazes de perceber a diferença entre decisões e manobras. As decisões são resultado de discussão, são acordadas e objetivas. As manobras podem se desenvolver desde a fase de pré-negociação, não são objetivas e põem em risco todo o processo.

## O OBJETIVO DAS MANOBRAS

Para aprender a identificar e lidar com manobras, sem correr risco de um erro grave, observe as outras partes com atenção.

As manobras geralmente criam zonas de sombra que escondem o foco principal em discussão: você acaba desperdiçando tempo e esforço em assuntos irrelevantes, enquanto a outra parte ganha terreno. As manobras também impedem que as discussões e decisões sejam reavaliadas periodicamente - processo indispensável para se alcançar o consenso. Sem tais revisões, as negociações acirram-se, com conseqüências inesperadas.

## PRINCIPAIS MANOBRAS

### Ameaças

São advertências sobre conseqüências indesejáveis, caso você não aceite as condições impostas, principalmente em termos legais.

### Insultos

Questionamentos sobre o desempenho de sua atividade, ou

sobre sua competência profissional, principalmente com relação à qualidade do seu serviço.

### Intimidações

Provocações que o deixam numa posição desagradável na mesa de discussão, com interrupções intermitentes, rompendo o curso das negociações.

### Divisões

Exploração de desacordos potenciais entre os membros de sua equipe, com apelos à pessoa mais simpática à causa do adversário.

### Direcionamentos

Realização de perguntas com o objetivo de enfraquecer sua posição e levá-lo a fazer concessões.

### Apelos emocionais

Visam deixá-lo com sentimento de culpa, como, por exemplo, acusações de tratamento injusto ao não aceitar as condições propostas por uma das partes.

### Testar limites

São ganhos de concessões adicionais por meio de pequenas infrações aos termos negociados, resultando em ganho substancial no longo prazo.

## CONSEQÜÊNCIAS E COMO EVITÁ-LAS

Tanto manobras quanto decisões podem desencadear nos negociadores as seguintes reações:

### Confusão

Decisões tomadas tendo por base conceitos, significados e desdobra-

mentos não suficientemente esclarecidos podem desnortear os participantes. Discuta todos os fundamentos para evitar confusões - mesmo que isso demore algum tempo.

### Indecisão

Algumas partes ou representantes poderão demorar mais a aderir ao processo de consenso, talvez porque seu ritmo de construção do conhecimento seja diferente. Reveja os principais tópicos - passo a passo - para eliminar as indecisões.

### Agressão

Componentes excluídos ou que confundem objetivos pessoais com os gerais podem reagir agressivamente.

Nestes casos, muitas vezes é necessário encerrar as reuniões e fazer uma pausa para que tais participantes recomponham-se. Conduza a negociação em termos sutis para acalmar os ânimos.

### Emoção

Decisões racionais podem provocar reações emocionais, que tornam o ambiente turbulento. É impossível eliminar totalmente os aspectos emocionais, mas é possível controlá-los. Realize perguntas objetivas, que conduzam à mudança do estado do participante que está com a emoção acima da razão.



- CALMA!

# Rupturas nas Negociações



Quando a negociação é rompida, é fundamental agir rapidamente para que o conflito não tome proporções inegociáveis. Quanto mais dura um rompimento, mais complexo ele fica e mais difícil é o retorno a uma atitude equilibrada.

## AÇÕES A TOMAR

- Tente restabelecer os contatos o mais rápido possível. A melhor medida para isso é uma reunião cara a cara.
- Se o rompimento tiver sido muito grave, faça tentativas de reconciliação por escrito. E-mails são perfeitos, pela rapidez que oferecem.
- Tente remediar rupturas sem apelar para ajuda externa: se um membro da equipe abandonou a reunião, convença os colegas dele a trazê-lo de volta. Se foi toda a equipe que se retirou, então envie a pessoa que melhor se relaciona com ela, para promover uma reconciliação.
- Solicite a intervenção de um facilitador, se a ruptura não puder ser resolvida: ao aceitá-lo, as partes demonstram que estão dispostas a resolver o conflito.



## UTILIZANDO FACILITADOR

- O facilitador deve ser reconhecido por ambas as partes como imparcial.
- Precisa conhecer suficientemente o que está em discussão, para propor recomendações razoáveis e relevantes.

## SE O FACILITADOR FALHAR...

Caso o facilitador não consiga resolver o impasse, solucionando o conflito, há necessidade de um poder independente, com maior força de coersão.

O uso desta última instância eleva os custos do processo, além de expor o conflito - antes reservado - ao público.

## MOTIVOS PARA RUPTURA

Há situações em que as partes querem impedir o prosseguimento das negociações, dificultando qualquer avanço em direção ao consenso. Se sua equipe levantar uma informação inesperada, isto pode promover uma ruptura ou saída estratégica da outra parte, para re-articulação. Embora esta não seja uma decisão inteligente, eles podem estar convencidos de que continuar causará um mal maior. Fique calmo e tente remediar a situação, buscando reconciliação.



A capacidade de julgar do facilitador é afetada se ele não mantiver a imparcialidade, pois ela é imprescindível para reverter as rupturas resultantes de decisões anteriores e ultrapassar impasses.

A diferença entre o facilitador e o uso de um poder independente é que, com este, as partes sentem-se mais pressionadas a acatar a decisão final. Este é o último recurso do processo de negociação para se chegar à formação do consenso.



- ESTE É BOM PARA RUPTURAS DE LIGAMENTOS, MAS PRÁ REMEDIAR CASAMENTO, NÃO SEI...



# Fontes de Informação

As i  
nego  
fun  
enca

As informações necessárias para fortalecer os argumentos na mesa de negociação devem estar claramente definidas, para que a coleta de dados seja produtiva. O planejamento da pesquisa ocorre na fase de pré-negociação e engloba a estimativa do tempo necessário para sua execução, pois antes de iniciar-se o processo formal de negociação todas as partes devem estar munidas dos dados coletados.

As informações e os dados sobre os conflitos devem ser utilizados somente com o objetivo de elucidar e esclarecer as partes, nunca para mostrar conhecimento do assunto, menosprezando os outros participantes, pois isso coloca em risco as negociações.

- Nunca leia integralmente estatísticas e leis: interprete-as, para facilitar o processo de entendimento do que está sendo discutido.
- Procure qualificar as informações, para que elas possam validar as decisões.

## CUIDADOS COM AS INFORMAÇÕES

- Não invente dados, nem informações. Ter uma informação incorreta é pior do que não ter nenhuma.
- Leve em conta não só as informações que você levantou, mas também as informações oferecidas pela outra parte.

## ONDE BUSCAR INFORMAÇÕES

Trabalhar com conflitos é trabalhar com incertezas e os riscos tornam-se maiores quando não existem informações objetivas para conduzir ou sustentar os argumentos utilizados. No entanto, às vezes, a equipe encontra dificuldades para levantar dados que poderiam auxiliar na resolução dos conflitos, pois muitos são considerados sigilosos: é preciso agir como um investigador policial.

- Aproveite todos os momentos (formais e informais) para estabelecer algum contato ou levantar informações.
- Procure pessoas que não se relacionam bem com seus oponentes para obter elementos negativos e descobrir falhas.
- Converse com os membros de equipes de negociação anteriores, para obter detalhes.
- Pesquise com antecedência quem representará o outro lado.
- Analise estudos técnicos com alternativas estratégicas para a resolução da disputa ambiental.



*A abertura de canais de comunicação é um mecanismo potencial de resolução de conflitos em diversas circunstâncias. Esteja sempre acessível para consultas das outras partes.*



Informação são fornecidas à equipe de negociação pela equipe técnica e servem para fundamentar o processo de discussão e examinar a solução dos conflitos.



Ao terminar a coleta de dados, organize-os com base nas pautas de reuniões, para que sejam utilizados de forma objetiva e produtivamente. Indexar informações é um bom passo para o sucesso nas negociações.

# Como Evitar o Fracasso

Para eliminar as chances de fracasso, evite a descontinuidade dos processos de negociação, utilizando algumas táticas.

## INTERNALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A internalização de estratégias de gerenciamento de conflitos ambientais ainda está longe de acontecer, em face das dificuldades apresentadas pelas partes para o mapeamento de seus objetivos e respectivas ações. As questões relativas aos conflitos, geralmente, não estão claras e, quando identificadas, carecem de abordagem objetiva. Também não se estabelecem os papéis dos participantes ou faltam propostas de ações concretas.

## COMITÊS ORGANIZADORES

Um comitê organizador tem a função de impedir a inércia dos processos de negociação entre as partes e promover a integração dos vários componentes em um conflito.

A decisão de formar um comitê deve partir dos envolvidos no processo. Para obter resultados, é bom que o comitê apresente níveis flexíveis e dinâmicos; as responsabilidades sejam divididas e os resultados sofram avaliações constantes.

## EQUIPES TÉCNICAS

Com ou sem comitê organizador, as estratégias necessitam de uma fonte de energia para mantê-las em marcha e motivá-las ao seu desfecho. É necessário manter uma equipe para integrar as ações entre as partes.

O comprometimento da equipe técnica é fundamental: ela poderá manter a coerência e o interesse da partes durante os períodos difíceis em que parece que os relacionamentos vão se romper. A equipe deverá estar motivada além de suas relações contratuais.

## VERBAS PARA OS PROCESSOS

Para manter vivo o processo de gestão de conflitos ambientais é necessário um mínimo de recursos que assegurem a dedicação da equipe. As verbas devem prover, também, as atividades necessárias para a consecução dos objetivos pretendidos: viagens, despesas com alimentação, hospedagem, publicações etc. Muitos participantes concordam que não vale a pena iniciar o processo de negociação se os resultados não puderem ser implementados pela falta de recursos financeiros, físicos e humanos.

## FORTELECIMENTO DA CAPACIDADE LOCAL

O objetivo da resolução de um conflito ambiental não é simplesmente chegar ao consenso e propor um acordo que ponha fim às negociações. É importante, também, que as recomendações sejam internalizadas, que as



- NADA IMPEDE A MARCHA!



capacidades locais e a participação saíam fortalecidas. Para alcançar tais metas, a equipe promotora ou interventora não deve tentar resolver todos os assuntos sozinha, mas sim aproveitar as capacidades locais, criando espaço para sua atuação. Desta forma, após o término das negociações, as partes poderão continuar agindo em relação aos conflitos de gestão ambiental de forma preventiva.



### PESSOAL TÉCNICO

A carência de pessoal técnico e especializado pode levar ao fracasso as negociações de conflitos ambientais. Geralmente, são aproveitados recursos humanos das ONG's que têm suporte para o desenvolvimento de projetos sustentáveis nas regiões onde exercem intervenções.





## MAPEAMENTO DO CONFLITO

O mapeamento do conflito, conforme visto no fascículo 2, também é uma das etapas fundamentais para a continuidade dos processos de negociação. Ao mapear adequadamente e objetivamente todos os requisitos essenciais do conflito em análise, facilita-se o encaminhamento do consenso - e chega-se mais próximo do sucesso na negociação.



## INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO

- As estratégias são de todas as partes envolvidas, não dos grupos promotores. O desenvolvimento sustentável incorpora toda a sociedade.

- Todos os casos assinalam que a ampla participação e a integração das partes nas análises, propostas e aplicações de programas são fatores-chave para garantir os resultados do processo.

- As partes têm dificuldades de enfrentar soluções setoriais e, também, dificuldades para manter o interesse das outras partes no desenvolvimento do processo. As partes necessitam de incentivos para participar. Cada participante deve ter claro qual sua posição dentro do conflito e qual a sua contribuição efetiva.

- A identificação do papel de cada um é fundamental para o sucesso da negociação, para isto cada um deve deixar claro sua especialidade. Assim se identifica melhor a informação existente, evita-se a duplicação de esforços, se aproveita a capacidade local e



divide-se a responsabilidade pelo resultado almejado.

## ERROS DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O erro é elemento básico para promover o crescimento, portanto é imprescindível identificá-lo para aprender com ele. Dividir com os outros e divulgar os erros é uma boa maneira de ajudar as partes envolvidas num conflito. Na maioria das vezes, as partes fazem enormes esforços para manter a coerência dos processos e o interesse e participação dos atores envolvidos: o compartilhamento de erros pode facilitar esta tarefa.

## PROJETOS COMUNITÁRIOS

Projetos com comunidades garantem a continuidade da aplicação dos resultados das mediações, mas é um trabalho complexo pois, na maioria dos casos, as comunidades deixam a conservação dos recursos naturais em segundo plano, privilegiando outras questões. Bons resultados são obtidos quando as ações originam-se em auto-diagnósticos comunitários.



## AUMENTE AS CHANCES DE SUCESSO

- Estimule a participação.
- Busque pontos de consenso.
- Desenvolva a confiança.
- Faça alianças.
- Evite polarizações.
- Promova concessões.
- Estabeleça compromissos por escrito, pois fortalecem a cooperação.
- Sustente a credibilidade, respondendo aos compromissos de forma efetiva e ágil.
- Mantenha todos informados do que está acontecendo.
- Confie nos métodos e estratégias que empregar.
- Dedique-se totalmente.
- Faça provisões financeiras suficientes para não interromper o processo de negociação.

*O sucesso da gestão ambiental precisa levar em consideração todas as possibilidades. A análise histórica é um dos melhores recursos para se evitar a repetição de equívocos, de planejamentos inadequados e de processos de resolução de conflitos ambientais sem fundamentação na realidade objetiva.*

# Anatomia de uma Crise



## DIFERENÇA ENTRE CRISE E CONFLITO

Numa crise todas as partes agem com incerteza e um conjunto de opções limitadas, sendo que algumas partes, propositadamente, comprometem o andamento das negociações com a colocação de propostas restritivas.

Já nos conflitos, onde há tempo e possibilidades de negociação, a coleta de dados e informações é usada para suportar as partes no processo de negociação.



**P**ara os japoneses, crise é sinônimo de oportunidade. A anatomia da crise de um conflito divide-se em três partes: identificação de sua estrutura, intensificação da crise e redução das causas.

## IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DA CRISE

Uma crise começa quando uma das partes não dimensiona ou falha em prever as conseqüências de suas ações sobre o meio onde outros poderes (organizados ou informais) se encontram, provocando sua reação. Geralmente, a crise é composta por 3 fatores: conhecimento apenas parcial das ações ofensivas e defensivas (sendo que estas últimas acirram os conflitos); tempo reduzido para a tomada de decisão (geralmente provocado por ultimatos) e acentuado nível de incerteza - pois em uma crise há carência de dados e informações.

## INTENSIFICAÇÃO DA CRISE

Após a crise instalar-se, ocorre sua intensificação: o conflito acirra-se e aumentam também as incertezas e dificuldades para deliberar efetivamente sobre os resultados da negociação. Conseqüência: as hostilidades crescem. As possibilidades de negociação são comprometidas pela falta de tempo, perplexidade, dificuldades de alinhar valores e pela redução dos sentimentos de esperança.

## REDUÇÃO DA CAUSA MOTORA DA CRISE

A etapa final constitui-se na administração da crise, reduzindo-se sua causa motora, que ocorre quando processos decisórios de alto nível são disponibilizados. Para contornar a crise, empregam-se 4 abordagens:

- controle dos pontos de dissenso;
- redução do poder de decisão e de reação das partes, possibilitando consultas e deliberação sobre resultados;
- avaliação das informações e das possibilidades de deliberação das partes;
- estabelecimento de níveis de flexibilidade, com geração de opções para negociação.

## FATORES IMPORTANTES

Alguns fatores são fundamentais para controlar as crises, entre os quais destacam-se:

### Fator tempo

Fundamental para dimensionar os desdobramentos e as possibilidades de negociação entre as partes envolvidas. As crises, ao contrário dos conflitos, exigem



tomadas de decisão em tempo real. Tais decisões são levadas a bom termo quando as partes avaliam:

- tempo de tomada de decisão,
- tempo de visibilidade do conflito,
- tempo para a organização social decidir,
- tempo para negociação.

O gerenciamento dos conflitos ambientais exige uma boa administração do tempo, contemplando tantos os aspectos de decisão quanto de intervenção.

### Habilidade de condução

As crises, na sua maioria, necessitam de facilitadores para a condução do processo de negociação.

Dependendo da habilidade dos mesmos, é possível reduzir uma crise a um conflito, onde as possibilidades de solução positiva são mais promissoras.



**-MELHOR REDUZIR A MARCHA!**



Boa parte dos conflitos resulta da falta de compreensão do conjunto de ocorrências objetivas que o delimitam. Cabe ao facilitador orientar as discussões, identificando as razões dos argumentos apresentados por cada participante e esclarecendo os fundamentos do objetivo do conflito. Só encontrando um escopo comum a todos será possível encaminhar o acordo final.

**E**ste estudo de caso é resultado da avaliação ambiental preliminar na unidade de produção da empresa White Martins em Belém do Pará, a partir de uma parceria com o SEBRAE-PA.

A indústria foi, originalmente, implantada num local sem vizinhança próxima num raio de aproximadamente 10 km. Com o acelerado processo de urbanização, conjuntos habitacionais (tipo BNH) ocuparam completamente o entorno da empresa. Os empreendimentos imobiliários não respeitaram os afastamentos mínimos e a legislação de segurança, sendo construídos junto ao muro da empresa.

## O PROBLEMA

Uma das operações realizadas na planta fabril exigia a descompressão da tubulação, com liberação de um jato de oxigênio puro, em alta velocidade, na atmosfera. O procedimento seguia as normas de segurança nacionais e internacionais, no entanto, gerava um ruído - estrondo assustador para a vizinhança.

Os moradores associavam esta operação técnica com problemas de manutenção e deduziam que haveria a possibilidade de explosão das tubulações, pondo em risco todo o conjunto habitacional. Além disso, confundiam o jato de oxigênio com gases poluentes.

A intranquilidade era geral.

## PRIMEIRA INTERVENÇÃO

Através da Associação dos Moradores do Conjunto Habitacional, a White Martins promoveu palestras para explicar o que estava ocorrendo objetivamente, esclarecendo os aspectos técnicos e a não degradação do meio ambiente. Mesmo após várias explicações por parte da empresa, a comunidade continuava insatisfeita.

## SEGUNDA INTERVENÇÃO

Frustradas as primeiras tentativas de solucionar o conflito ambiental, nova estratégia foi utilizada. A White Martins convidou os líderes de opinião e representantes da Associação de Moradores para visitar a empresa e conhecer, nos bastidores, o que acontecia. Os resultados foram animadores e uma completa programação de visitas, amparada com uma política de educação ambiental, foi implementada.

Aos poucos, os cidadãos passaram a conviver pacificamente com a indústria, entendendo que não havia risco nem de acidentes, nem de contaminação ambiental.



## AS LIÇÕES

O estudo deste caso propicia algumas reflexões:

- O conhecimento dos resultados ambientais dos processos produtivos, mesmo que benéficos, não consegue evitar o surgimento de conflitos de natureza ambiental;
- As duas partes possuem responsabilidade no conflito: os construtores do conjunto, por desrespeitarem as leis de urbanização e a White Martins por assumir uma postura reativa, só agindo após a instalação do problema e sem realizar um levantamento do perfil da primeira parte (o que levou à adoção de uma estratégia de comunicação equivocada).

**A empresa só logrou êxito ao iniciar um programa de educação ambiental informal, adequado para o conjunto de moradores do seu entorno.**



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

- De que maneiras um conflito pode ser útil?**
  - Para identificar problemas raciais e ambientais.
  - Para identificar oportunidades de melhoria e na explicitação das identidades regionais.
  - Para ajudar na identificação das partes envolvidas.
  - Para mostrar desigualdades sociais.
- Quais são os três tipos de conhecimento que fundamentam os conflitos?**
  - Político, econômico e social.
  - Social, religioso e cultural.
  - Crenças e mitos, construção empírica e experimentação científica.
  - Cultural, senso-comum e científico.
- A percepção pode ser tomada como fundamento de tomada de decisão?**
  - Sim, pois ela é fruto das experiências dos indivíduos.
  - Não, pois percepção é a distinção de uma forma sobre o fundo.
  - Sim: pela percepção pode-se conhecer a realidade dos conflitos.
  - Não, pois não se pode traduzir percepção em conhecimento objetivo.
- Do que trata o "Relatório do Clube de Roma"?**
  - Dos principais problemas mundiais numa escala de valores.
  - Dos limites dos crescimento.
  - Das possibilidades de viagens pela Europa.
  - De movimentos culturais e ambientais na Itália.
- O que são regras de confidencialidade?**
  - São regras confidenciais.
  - São regras que não podem ser divulgadas.
  - São regras sobre a utilização indevida das informações para fins não aprovados.
  - São regras que estabelecem confidências.
- O que são regras de conduta?**
  - São regras de condução de veículos.
  - São regras de comportamento a serem adotadas em mesas de negociação.
  - São regras de etiqueta social.
  - São protocolos a serem seguidos em determinadas ocasiões.
- Quais são os três tipos de regras de conduta?**
  - Comportamento, processo e definição de escopo.
  - Social, individual e familiar.
  - Religiosa, empresarial e diplomática.
  - Diplomática, social e ambiental.
- O que é uma manobra?**
  - É a uma ação não objetiva (desvio), que põe em risco o processo de negociação.
  - É um encaminhamento que termina no consenso.
  - É um dos passos de intervenção em conflitos ambientais.
  - É uma das fases do processo de negociação.
- Identifique três tipos de manobras.**
  - Discussão, consenso e avaliação.
  - Ameaças, insultos e intimidação.
  - Negociação, regras de decisão e exclusão da terceira parte.
  - Tomada de decisão, procrastinação e prevenção ambiental.
- Numa negociação, as decisões podem provocar que tipo de reações negativas?**
  - Desestímulo, confiança e exclusão.
  - Avaliações dos sistemas de design.
  - Confusão, indecisão, agressão e emoções.
  - Fechamento do acordo e sua implementação.
- Entre outros aspectos, o que deve ser considerado para evitar o fracasso numa negociação?**
  - Acompanhamento de todas as reuniões de negociação.
  - Cooptação da parte conflitante.
  - Internalização das estratégias, aspectos financeiros e incremento de participação.
  - Realização de reuniões informais.
- Qual a anatomia de uma crise?**
  - Identificação de sua estrutura, intensificação e redução de sua causa motora.
  - Retaliação, consenso e intervenção.
  - Estruturação, análise e decisão.
  - Mapeamento, discussão e análise.
- Quais são as quatro etapas da redução da causa motora da crise?**
  - Consenso; implantação; controle e avaliação do acordo.
  - Controle dos pontos de dissenso; redução do poder de decisão/reação das partes; avaliação das informações e estabelecimento de níveis de flexibilidade.
  - Inexistem.
  - Nenhuma das anteriores.
- O que dá mais resultado em trabalhos com comunidades?**
  - Avaliação integrada dos sistemas de gestão.
  - Ações a partir de educação ambiental.
  - Planejamento de atividades.
  - Plano de ação.
- É possível fazer um processo de negociação sem recursos?**
  - Sim, desde que a comunidade e as parte reunidas cheguem aos resultados.
  - Sim, um processo de negociação não tem custo algum.
  - Não, pois é preciso pagar o pró-labore e o salário das partes envolvidas.
  - Não, pois sem recursos é impossível conduzir as necessidades da negociação.
- O que acontece com um facilitador que disponibiliza informações fora das negociações?**
  - Não acontece nada.
  - É substituído no processo de negociação.
  - Pode ser processado pelas partes por quebra das regras de confidencialidade.
  - Sofre uma sanção disciplinar.

**E**m conflitos onde ocorre acirramento, as possibilidades de acordo geralmente são projetadas para um período de longo prazo, pois é difícil

encontrar pontos de consenso. A redução da intensidade dos conflitos está ligada diretamente ao encaminhamento técnico do processo de negociação e ao tratamento dos fatores intervenientes que os contextualizam. Dentre estes fatores, destacam-se:

- problemas para reduzir o poder de decisão de alguma das partes, em decorrência de articulações pré-estabelecidas;

- criação de um clima de ilegitimidade, que dificulta avaliar dados e informações;
- falta de flexibilidade para alterar o curso das discussões.

## REDUZINDO OS CONFLITOS

A redução das causas do conflito ou da crise deve ser o objetivo central do facilitador para resolver as questões de caráter emergencial, com vistas ao bom encaminhamento da negociação. A possibilidade de consenso emerge quando os fundamentos da causa motora são examinados com objetividade. Uma boa estratégia é realizar reuniões com intervalos mais longos, possibilitando o retrabalho das discussões efetuadas nos encontros anteriores e abrindo maiores possibilidades de diálogo.



## Mergulhe nos Conhecimentos

**DIÁLOGO** - Processo de divisão e aprendizagem de sentimentos, objetivos, interesses, necessidades não-adversariais. Na gestão de conflitos ambientais, é realizado, normalmente, com o apoio de uma terceira parte, que funciona como facilitador. O objetivo do diálogo é melhorar o entendimento interpessoal sobre as questões tratadas.

**EMOÇÕES** - São sentimentos psicológicos resultantes dos conflitos. Sendo efetivamente gerenciadas, elas podem ser um instrumento de melhoria nas relações entre as partes conflitantes.

**EXTREMISTAS** - São pessoas que têm pontos de vista extremos, fixados no mesmo foco ou abordagem de outras pessoas.

**FACILITAÇÃO** - É um processo feito pela terceira parte, através de encontros, para a construção de consenso. O facilitador é a pessoa que socorre as partes em todos os momentos do processo de negociação.

### A ANÁLISE DO PROBLEMA

No próximo fascículo você entrará em contato com os principais problemas e soluções que originam os conflitos de natureza ambiental. Não perca!

RECORDANDO

- O último recurso utilizado no processo de negociação é o tribunal.
- Sem fontes de informação objetivas é difícil iniciar qualquer negociação.
- Sem flexibilização não se pode conduzir reuniões para formação do consenso.
- As manobras devem ser tratadas como uma oportunidade, não como ameaça.
- Saber identificar o momento certo de pedir pausa é fundamental.
- As regras de confidencialidade devem ser respeitadas pelas partes.
- As regras de conduta servem para o bom encaminhamento das negociações.
- Não exija desculpas depois que a negociação se reiniciou.
- Evite a tentação de responder na base do "olho por olho, dente por dente."
- Contate o outro lado logo após o rompimento das negociações.
- Uma grande pausa nas negociações pode inviabilizar o acordo.
- Aceite rever concessões feitas para romper um impasse.
- Tente entender a hesitação das partes.
- Enfatize pontos em comum achados durante as negociações.
- Vale a pena pagar por um bom facilitador.
- Se necessário, peça a terceiros que indiquem um profissional habilitado para você.
- Num conflito ambiental, educação e respeito vêm sempre em primeiro lugar.
- A importância do conflito mostra a riqueza do processo de negociação.

RESPOSTAS

1-B; 2-C; 3-D; 4-B; 5-C; 6-B; 7-A; 8-A; 9-B; 10-C; 11-C; 12-A; 13-B, 14-B, 15-D, 16-C

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**