

ENSINO **A DISTÂNCIA**

5

GESTÃO **AMBIENTAL**

Conflitos no Tempo e no Espaço

Neste fascículo serão abordados os desafios para conduzir processos de negociações que envolvem conflitos com variáveis temporais (pequeno, médio ou longo prazo), os quais incluem a identificação das questões de direito, aspectos culturais, o tamanho do conflito e seus desdobramentos. Ao final desta etapa, você terá condições de identificar problemas relacionados às incertezas e polarizações, bem como questões relativas à integração das partes no processo de negociação. Saberá como utilizar o benchmarking para otimizar os processos de negociação e conhecerá os efeitos que a Internet vem provocando na formação de redes de conflitos, as quais fomentaram o surgimento de novas territorialidades. Por fim, estará dominando estratégias para evitar confrontos onde se estabelecem imagens como as de “inimigos”, “agressores e vítimas” e outras que impedem a implementação de soluções tangíveis.

Agressores x Vítimas

As possibilidades de surgimento de agressores e vítimas em conflitos ambientais podem ser monitoradas se forem utilizadas técnicas de previsão (não confundir com predição), também conhecidas como “forecasting technicals”. As técnicas de previsão, quando bem aplicadas, permitem a construção de cenários a partir de pesquisas, cujas variáveis são fundamentadas no conjunto de ocorrências que podem evoluir para um conflito em potencial. Tais técnicas envolvem desdobramentos causados pelos aspectos ambientais identificados no espaço e no tempo.

O surgimento de agressores e vítimas, nestes casos, está sustentado em previsões realizadas através de indicadores que, se acirrados, promovem o surgimento de conflitos ambientais.

O dualismo agressores x vítimas orienta o

processo de negociação para um encaminhamento, muitas vezes, duvidoso: torna-se impossível reconhecer um ponto em comum entre as partes e sabe-se que, para resolver os conflitos ambientais, é necessário considerar as questões de relevância.

Quando se discute a solução de disputas ambientais, deve-se pensar em partes motivadas a resolver um problema comum. A terminologia agressores x vítimas determina, a priori, uma avaliação equivocada da posição de cada uma das partes em conflito com relação aos seus objetivos fundamentais, expressando um acirramento que não deveria ocorrer.



Índice

- Agressores x Vítimas 02**
- Questões de Direito 03**
- Problemas de Curto Prazo 04
- Problemas de Longo Prazo 05
- Perdedores e Ganhadores 06
- Aspectos Culturais 07
- O Tamanho do Conflito 08
- Trabalhadores com a Incerteza 10
- Polarizações 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

PREVISÃO X PLANEJAMENTO

As questões ligadas à previsão de conflitos de natureza ambiental podem ser melhor exploradas quando existe um planejamento adequado de todas as etapas. Ao controlar as variáveis de cada fase de um conflito, é possível investigar e prever os resultados de cada intervenção proposta, incluindo os prazos de implementação da solução (variável tempo) e o espaço (área atingida e coberta pelo conflito).

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

Questões de Direito

As questões de direito numa mesa de negociação de conflitos deverão estar claramente definidas e interpretadas, para que não se confunda direito com ética.

É comum que as partes envolvidas em uma disputa ambiental confundam questões de direito com questões de ética. No entanto, estes dois conceitos abrangem áreas diferentes de atuação. A própria noção de “direito”, quando em pauta na rodada de discussões, suscita controvérsias, pois muitas vezes é enfocada como sinônimo de aspectos legais - o que de fato não ocorre na prática. As questões de direito relacionam-se com aspectos emocionais (como uma parte deseja - e deve - ser tratada pela outra), enquanto que as questões legais estão circunscritas à aplicação da lei.

MÚLTIPLOS FATORES

As questões de direito não podem ser confundidas com questões de caráter legal. Numa mesa de negociação, o facilitador deverá ter a sensibilidade de identificar quando uma das partes está utilizando em seu discurso questões de direito e questões de caráter legal.

Existe uma série de questões de direito que geralmente surge no embate entre as partes.

IGUALDADE DE TRATAMENTO

Quando se iniciam as negociações, as partes devem ser tratadas igualmente, independentemente de sua posição social, econômica, política, ideológica e níveis de representação. A igualdade de tratamento entre as partes torna as discussões mais promissoras e possibilita a formação de consenso.

LIBERDADE DE EXPRESSÃO

A liberdade de expressão numa negociação não significa que as

partes podem dizer o que quiserem, mas sim que têm a possibilidade de expor as razões que motivaram sua participação no conflito, sem que isto afete diretamente a outra parte. A liberdade de expressão deve estar enraizada em uma exposição de motivos bem fundamentada. Os níveis de tal liberdade são definidos previamente nas regras de conduta, durante o processo de pré-negociação.

INDIVIDUALIDADE

A individualidade de cada uma das partes deverá ser preservada num processo de negociação de conflitos ambientais. Geralmente, uma das partes tenta desacreditar a outra a partir de determinados padrões morais, comprometendo-a. Desrespeitar as individualidades dificulta as negociações, podendo chegar, inclusive, a impedi-las totalmente.

RESPEITABILIDADE

Não basta, no entanto, estabelecer as fronteiras individuais. É necessário que os envolvidos no conflito aceitem-se entre si e reconheçam a legitimidade para

negociar de cada representante. A respeitabilidade das partes entre si é fator decisivo para a formação de consenso.

DIREITO À RESPOSTA

Durante os processos de negociação, muitas vezes as partes tendem a não ouvir, ou não permitir que seus interlocutores exponham idéias e argumentos. No entanto, cada participante deve ter um tempo pré-determinado para colocar suas questões e responder às críticas ou colocações que surgem na mesa de debates.

IDONEIDADE MORAL

Os antecedentes de cada uma das partes em cargos públicos, privados e em deliberações de impacto social têm efeito positivo ou negativo durante o processo de negociação. É a idoneidade moral que dá legitimidade às decisões, em face de um passado de boas ações com impacto social. Por isso, a escolha dos membros das mesas de negociação deverá ser bem pensada pois, se existe dúvidas quanto à idoneidade moral de



uma das partes para negociar em face ao seu passado, a negociação já começa com problemas.

NÍVEIS DE REPRESENTAÇÃO

Geralmente, os indivíduos ou instituições que representam interesses menores numa mesa de negociação são ignorados pelos outros participantes. Para que a negociação aconteça é necessário que, independente dos níveis de representação presentes, os mesmos sejam tratados igualmente, pois todos podem corroborar para o sucesso da empreitada. As negociações não se sustentam quando ocorrem diferenciações relativas a níveis de representação provocadas por disputas sociais, econômicas, políticas ou ideológicas. Nestes casos, toda a possibilidade de formação do consenso está fadada ao fracasso.

Todas as questões citadas acima deverão ser levadas em consideração no processo de negociação, para que o mesmo se inicie com a possibilidade de formação de um consenso ganha-ganha, e não ganha-perde.

Problemas de Curto Prazo



-VOU ENCURTAR O PRAZO!



Não se deve confundir conflitos ambientais de curto prazo com soluções rápidas e fáceis de serem implementadas. O que torna este tipo de conflito menos problemático são as possibilidades de negociação de seus objetivos. Entretanto, a emergência de se encontrar uma solução deverá estar pautada na sua exeqüibilidade e monitoramento. Processos de negociação de curto prazo não significam, necessariamente, soluções de curto prazo. Neste tipo de conflito, o fator de pressão de uma parte sobre a outra é fundamental para se encontrar a saída.

Os conflitos de curto prazo são aqueles em que os objetivos das partes envolvidas no processo em discussão são passíveis de negociação e implementação de soluções rápidas.

Estes conflitos também são chamados de “disputas” e possuem características distintas dos conflitos de longo prazo.

INTERESSE MULTILATERAL NA RESOLUÇÃO DO CONFLITO

Em conflitos de curto prazo, geralmente as partes estão interessadas na implementação de uma solução que já está previamente delineada: basta ser acordada nas mesas de negociação. Portanto, o processo resume-se a acertar detalhes de execução, prazos, recursos e responsabilidades em cada etapa.

TODOS OS REQUISITOS SÃO NEGOCIÁVEIS

Em conflitos de curto prazo, todos os requisitos que os fundamentam são passíveis de negociação. Isto já determina, previamente, a possibilidade de formação de consenso, pois inexitem pontos de intransigência. Devem ser estruturadas táticas de avanço progressivo em relação a cada aspecto em discussão, para que as partes caminhem juntas em direção ao consenso, com ganhos potenciais para as mesmas.

OS MOTIVOS NÃO RESISTEM POR MUITO TEMPO

Nos conflitos de curto prazo, os níveis de pressão normalmente são baixos e não geram impacto significativo sobre as partes. Assim, com um poder de fogo restrito, é mais interessante encontrar e viabilizar saídas de curto prazo, pois as partes não têm como resistir por muito tempo em longos debates.

AS POSTURAS IRREDUTÍVEIS SÃO INSUSTENTÁVEIS

Em um conflito de curto prazo não existe espaço para posturas irredutíveis, pois as partes não têm estrutura para manter sanções sobre os opositores por muito tempo.

Assim, como não é possível manter a disputa por muito tempo, torna-se necessário encontrar saídas de curto prazo. É o poder de fogo dos participantes que acaba por determinar o tempo das negociações.

OS ENVOLVIDOS SOFREM RISCOS

O risco de prejuízos no andamento das ações, processos, produtos ou serviços de uma das partes envolvidas no conflitos



-NÃO AGÜENTO MAIS!



-ACABOU A MUNIÇÃO!

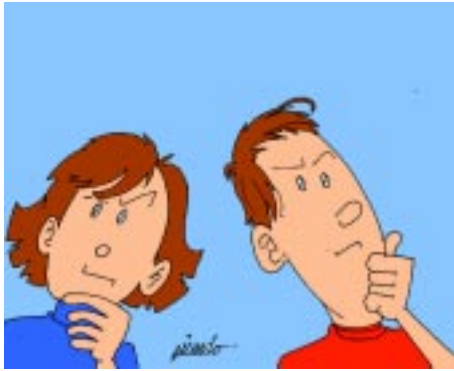
geralmente precipita a busca de soluções de curto prazo.

A sobrevivência financeira, produtiva, sanitária, pessoal e de segurança fala mais alto.

Neste tipo de conflito, cada uma das partes deverá estabelecer o “timing” necessário para o desenvolvimento do acordo, pois as concessões devem ser postas em negociação progressivamente, e não de uma só vez, mesmo que exista premência para encontrar saídas.



Problemas de Longo Prazo



Os conflitos com problemas de longo prazo são aqueles em que os objetivos e requisitos dos mesmos são inegociáveis, ou comumente chamados de “objetivos intratáveis”. Neste tipo de conflito não existe tempo pré-determinado para se chegar ao consenso, não se sabe dos desdobramentos, nem dos enfrentamentos. Tem-se somente a idéia de que serão necessárias muitos meses de negociação para que se possa iniciar os primeiros passos em direção ao consenso.

está embutida numa negociação. Embora tais negociações voltem-se para a busca de uma solução, elas necessitam levar em conta que qualquer medida implicará em mudanças e alteração das posições previamente existentes. É este fator (perder terreno) que deve ser contornado.

AS PARTES ASSUMEM OS RISCOS DECORRENTES DOS CONFLITOS

Os conflitos podem se prolongar quando as partes insistem em desconsiderar os riscos decorrentes dos impactos ambientais que suas ações provocam. Valem-se de alguns aspectos da lei para continuar indefinidamente a contenda. Nestes casos, geralmente o facilitador não consegue pôr termo ao processo de negociação e a decisão final exige a intermediação de um poder mais forte.

PODER DE FOGO PARA CONTINUAR MANTENDO A SITUAÇÃO SEM SOLUÇÃO

Poder de fogo para continuar mantendo a situação sem solução é uma das principais características dos conflitos de longo prazo. O poder de fogo é assegurado por alinhamentos políticos, alianças econômicas e, muitas vezes, por dispositivos legais que favorecem este tipo de procedimento, em detrimento dos problemas sociais que venham a desencadear. Quanto maior o poder de fogo de uma das partes, mais longo pode se tornar o processo.

Os conflitos ambientais de longo prazo têm historicamente sido tratados como resistentes às mudanças. Entretanto, são passíveis de negociação com uso de metodologias chamadas “confrontação construtiva”. Nesta metodologia de orientação estratégica, a confrontação é encaminhada para a construção de um objetivo único para as partes, o qual é passível de negociação.

Nos conflitos de longo prazo pode ser mais produtivo a contratação de um facilitador, que deliberará sobre os caminhos a serem desenvolvidos.

IRREDUTIBILIDADE DOS OBJETIVOS DE UMA PARTE EM RELAÇÃO A OUTRA

A irredutibilidade de uma parte em relação à outra, em termos de objetivos, acirra o conflito e desenvolve novos desdobramentos. A irredutibilidade, muitas vezes, está assentada nas questões de direito que cada parte advoga para si. Quanto mais tempo as partes mantiverem-se irredutíveis, ou desenvolverem manobras para que suas posições permaneçam inalteradas, maior será o tempo necessário para a harmonização dos objetivos que darão início ao processo de negociação.

DIFICULDADES DE IDENTIFICAÇÃO

Muitas vezes, os conflitos estendem-se porque não se consegue identificar todas as partes envolvidas, nem seus interesses imediatos. Nestes casos, diferentemente dos conflitos ambientais de curto prazo, é necessário incluir uma fase para mapear claramente as partes interessadas e seus respectivos objetivos.

DIFICULDADES DE NEGOCIAR PONTOS EM CONFLITO

As dificuldades em negociar pontos em conflito se deve à sensação de perda que sempre



Perdedores e Ganhadores

Num processo de resolução de conflitos baseado no consenso não existem perdedores e ganhadores. O que deve ser evidenciado é que o problema é comum e as soluções também deverão ser comuns. A divisão do mundo em dois evidencia a questão da competitividade.

Em termos ambientais, o mais importante é a cooperação, ou seja, deve-se cooperar no lugar de competir. Este é o mais novo instrumento de gestão de conflitos ambientais, nas mais diversas escalas espaciais, utilizados atualmente. Para implementá-lo, existem instrumentos específicos.

BENCHMARKING

O benchmarking é um modelo que adota, como parâmetro, estratégias de sucesso e resultados obtidos por outras empresas ou organizações como referencial reconhecido nas áreas em que atuam. Numa mesa de negociação de conflitos, onde as condições de negociação são baseadas na cooperação, o benchmarking deverá ser considerado como instrumento de avaliação das ações das práticas desenvolvidas pelas partes. Ele fornece indicadores de avaliação pouco sujeitos a questionamentos. Nestes casos, as partes deverão ter documentados todos os procedimentos/práticas adotados para que a negociação caminhe com transparência.

SUPERANDO CONFLITOS

Caso ocorra algum conflito que tenha por base indicadores e dispositivos legais, o procedimento a ser adotado em termos de cooperação a ser definido pelas partes é o seguinte:

- Identificar os indicadores, medidas e dispositivos legais que deverão ser analisados objetivamente;
- Identificar nos processos desenvolvidos pelas partes onde ocorre o impacto ambiental;
- Determinar os métodos de coleta de dados a utilizar;
- Determinar os níveis de conformidade/não-conformidade;
- Projetar o desenvolvimento das soluções;
- Comunicar os resultados encontrados nas mesas de negociação;
- Estabelecer metas funcionais a serem alcançadas;
- Desenvolver o Plano de Ação para resolução dos conflitos ambientais;
- Implementar o plano de ação e monitorar os progressos;
- Recalibrar possíveis desvios durante a implementação da solução;
- Estabelecer prazos para verificar cada etapa.



O desenvolvimento da solução do conflito e aceitação das medidas pelas partes é a última etapa a ser avaliada com uso do modelo de benchmarking. Esta atividade técnica em meio ambiente é conhecida como "avaliação em benchmarking ambiental".



A adoção do benchmarking em pontos quantificáveis é fácil. O problema aparece quando se deseja adotá-lo em avaliações qualitativas: como transformar tais critérios em práticas reconhecidas pelas duas partes? Isso só é possível agindo-se com transparência e disponibilizando-se toda a documentação existente para avaliação dos participantes. Já os benchmarking-métricos são medidas obtidas a partir da definição de indicadores de avaliação de processos, produtos e serviços. Mais objetivos, geram menos conflitos nas mesas de negociação, pois permitem verificar a não conformidade de procedimentos, produtos ou serviços em relação a aspectos legais e normativos.

Aspectos Culturais



Os aspectos culturais em alguns casos podem facilitar ou dificultar o andamento das negociações. Mesmo quando a questão é de fundo ambiental, existem diferentes tratamentos culturais para o meio ambiente. Os aspectos culturais num processo de negociação podem ser desdobrados em duas direções.

NÍVEIS DE REPRESENTAÇÃO

Neste caso, os aspectos culturais estão relacionados aos princípios culturais ligados às tradições de cada uma das partes individualmente. Não deve ser anulado nem ignorado durante o processo de negociação, mas sim gerenciado por um facilitador. Por exemplo: a negação de um simples aperto de mão, por um contendor oriental ao cumprimentar a outra parte somente com a cabeça, pode criar um clima de instabilidade e constrangimento numa mesa de negociação.

DIFERENÇAS DE ENFOQUE

Outra questão de extrema relevância para resolução de conflitos ambientais é o tipo de intervenção que deverá ser realizada no ambiente impactado, considerando as práticas culturais de utilização de recursos naturais, ocupação do solo e destinação final de resíduos. Cada civilização tem práticas distintas com relação à utilização de recursos naturais e dos seus resultados finais. Se para



determinadas culturas o local impactado é profano, sagrado, público ou privado, as ações para a sua reparação deverão respeitar esses diferentes enfoques.

CULTURA E COMUNICAÇÃO

De uma maneira geral, os aspectos culturais também interferem nos processos de comunicação. A comunicação efetiva com pessoas de diferentes culturas é extremamente complexa e pode ser classificada em três tipos.

Restrições cognitivas

O processo de comunicação utiliza referências e visões de mundo específicas, que podem divergir enormemente entre as partes envolvidas em um conflito ambiental. Utilizar seu próprio referencial para avaliar a posição do outro leva ao acirramento das disputas.

Restrições comportamentais

As regras de comportamento, explicitadas na comunicação verbal e não-verbal, diferem de cultura para cultura e podem provocar equívocos de entendimento. Tais regras devem ser pesquisadas antes do início da negociação, para evitar mal-entendidos.

Restrições emocionais

Algumas culturas exprimem suas emoções de modo distinto numa mesa de negociação. Existem, também, sociedades/comunidades/instituições ou



indivíduos mais beligerantes que outros, assim como aqueles cujas emoções são mais calmas por natureza.

Todas essas restrições tendem a complicar os níveis de relacionamento e de comunicação numa mesa de negociação de conflitos ambientais.

A IMAGEM INIMIGA

A idéia cultural de “imagem inimiga”, cultuada durante a Guerra Fria, por exemplo, determinava a existência de conflitos latentes, potenciais e futuros, sem que necessariamente existissem ou viessem a acontecer. A “imagem inimiga” é uma ocorrência freqüente nas mesas de negociação, principalmente quando as partes representam diferentes grupos étnicos. Cabe ao facilitador, durante o processo, deixar claro que a “imagem inimiga” de uma parte sobre a outra deve ser mantida como pressuposto cultural e não como elemento integrante das negociações, já que as questões tratadas são de natureza instrumental.



Dimensionar o tamanho do conflito ambiental é uma tarefa necessária para o desenvolvimento do processo de negociação. Este tamanho engloba o conjunto de todas as questões em discussão, bem como a área geográfica atingida pela repercussão do impacto ambiental.

O Tamanho do Conflito

O conceito de impacto ambiental é diferente do de efeito ambiental. O efeito ambiental sempre esteve associado à localização pontual do aspecto ambiental numa escala geográfica reduzida. O impacto ambiental relaciona-se a uma área geográfica mais ampla. O tamanho do conflito ambiental é imediatamente proporcional ao número de envolvidos direta ou indiretamente no embate, bem como ao grau de comprometimento das áreas atingidas, mas não se resume a estes dois aspectos, envolvendo outros fatores.

QUANTIDADE DE OBJETIVOS

A quantidade de objetivos em conflito é um indicador de seu tamanho. Quanto maior o número de objetivos em discussão, maiores serão os problemas com conceitos, significados e competências legais estabelecidas. Também será mais difícil estabelecer canais de negociação em face da pluralidade de interesses envolvidos.

QUANTIDADE DAS PARTES ENVOLVIDAS

A quantidade de partes envolvidas é outro fator limitante para a identificação dos motivos que desencadearam os conflitos ambientais. Em alguns casos, se o mapeamento do conflito privilegiar algum lado, ou esquecer algum integrante durante as avaliações, pode colocar em risco o resultado final. É necessário determinar quem tem e quem não tem poder de intervenção direta sobre os resultados da negociação, integrando estes diversos públicos com mecanismos adequados.

ESCALA DE INTERVENÇÃO DO CONFLITO

A escala de intervenção e de solução do conflito é outro fator de extrema relevância para dimensionar as estratégias de negociação e o desenvolvimento do plano de ação da solução acordada. Dependendo da escala



Foto Sergio Publio

de intervenção (local, regional, nacional, internacional ou planetária), o conflito pode tomar grandes proporções e necessitar de várias fases de pré-negociação para habilitar as partes envolvidas nos processos de definição de objetivos e de estratégias de negociação.

LOGÍSTICA OPERACIONAL

A logística operacional a ser desenvolvida para dar conta dos dados, informações, auditorias e visitas em campo pode ter grandes proporções, necessitando recursos adicionais para o desenvolvimento das ações necessárias ao processo de negociação. Tais desembolsos, em si, podem ser foco de disputas intermináveis.

COMPROMETIMENTO

Os comprometimentos a serem assumidos, em alguns casos, poderão envolver questões diplomáticas. O comprometimento a assumir, pelas partes envolvidas, é diretamente proporcional ao grau de complexidade dos desafios a serem superados.



Foto Carlos Kilian

O mapeamento dos conflitos permite que as partes tenham claramente definido o que representa assumir certos tipos de comprometimentos, considerando as escalas de intervenção necessárias para resolver os conflitos ambientais.

Trabalhando com a Incerteza



Quando se trata de conflitos ambientais, os riscos e as incertezas são uma constante para quem precisa conduzir um processo de negociação. É praticamente impossível verificar quais são os prováveis desdobramentos que ocorrerão. É importante considerar o que está em jogo, atuando no conflito e, também, o que poderá, no futuro, integrar o processo. Nesta perspectiva, o sentido de indeterminação permeia todo o processo de negociação dos conflitos ambientais.

ELIMINANDO RISCOS E INCERTEZAS

Para eliminar riscos e incertezas, as negociações devem contar com um esforço sistemático dos participantes, que necessitam utilizar instrumentos adequados e fundamentos imprescindíveis para o sucesso:

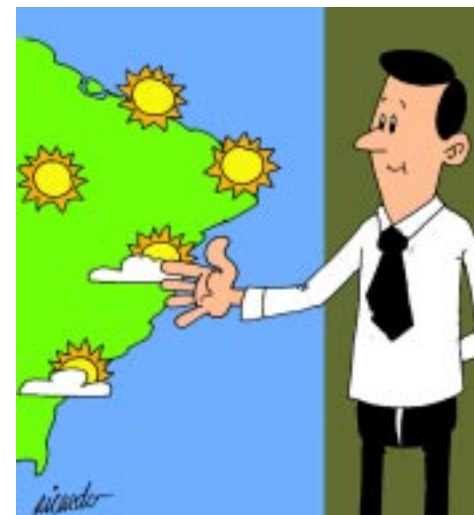
- Estudos que desenvolvam uma avaliação sistemática e criteriosa do conjunto de ocorrências que definem os conflitos ambientais;
- Profissionais e experts no assunto, com credibilidade reconhecida pelas partes envolvidas;
- Linguagem clara na comunicação das avaliações para o público-alvo, assegurando-se, com monitoramento, que este público entendeu perfeitamente os conteúdos;
- Sensibilização dos órgãos e envolvidos para interpretar e implementar as soluções.

GIRIC (Gerenciamento Integrado de Riscos e Incertezas em Conflitos)

Desde a década de 60 a instituição americana *Rand Corporation* vem trabalhando metodologias de previsão sobre problemas que parecem ter contornos temporariamente irreconhecíveis. Atualmente, existem várias técnicas para se evitar tomar decisões baseadas em fatos e informações desconhecidos. Os estudos sobre modelagem cognitiva de conflitos ambientais apoiados em estatísticas são um forte instrumento para antecipação de conflitos ambientais. Esta metodologia é conhecida por Gerenciamento Integrado de Riscos e Incertezas em Conflitos- GIRIC, e engloba várias etapas.

Estruturação

A etapa de estruturação é aquela em que se mapeia o conflito, com identificação, definição e qualificação dos objetivos. É o momento, também, de estabelecer as regras de conduta e de confidencialidade a serem adotadas no processo de negociação. A fase de estruturação é demorada e exige grande número de reuniões para o pleno desenvolvimento do processo de negociação. É nesta hora que se



delineiam as possibilidades de formação de consenso.

Análise

Estabelecido os fundamentos iniciais, os envolvidos debruçam-se sobre os argumentos e posicionamentos das partes. Entre outros aspectos, são analisados:

- abordagens teóricas aplicadas para resolução de conflitos;
- informações e documentações;
- relações de força e poder;
- o papel da mídia, ONG's, instituições públicas e privadas;
- tipologias de problemas encontrados;
- eventuais soluções possíveis.



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.



A fase de análise deve ser criteriosa, pois dela depende o desenvolvimento das soluções. Nesta etapa, todos os interlocutores devem ser ouvidos, bem como suas posições em constante reavaliação.

Decisão

A etapa de decisão é aquela dedicada à formalização do acordo e do plano de ação. Nesta fase, são trabalhadas questões relativas à formação do consenso, formalização do acordo, desenvolvimento do plano de ação e definição dos prazos, custos e responsabilidades, além dos monitoramentos periódicos que serão realizados.

A etapa de decisão é a mais crítica, pois, dependendo das negociações tratadas e do desenvolvimento do plano de ação, tudo pode voltar à estaca zero, reiniciando-se o processo.

POSSIBILIDADES

As decisões das mesas de negociação nem sempre são de remediação. Isto ocorre quando o fator que desencadeia o impacto ambiental não pode ser eliminado. Essa possibilidade também deve estar presente nas mesas de negociação, embora as

partes, geralmente, sentam-se à mesa certas de que os conflitos serão resolvidos. Muitas vezes, só é possível administrá-los.

A execução do plano de ação também acarreta em incertezas, que necessitam ser previstas. Isso não significa transformar as incertezas em um argumento para retardar os acordos, mas sim utilizá-las para planejar ações corretivas caso as empresas ou instituições enfrentem situações de risco após a implementação das soluções.

Normalmente, o ponto crítico encontra-se nos desembolsos financeiros, que podem estrangular o orçamento das partes envolvidas. O cronograma de execução necessita respeitar a continuidade e a sobrevivência das atividades das empresas ou instituições.

PRÉ-CONDIÇÕES

Para se evitar que os riscos e as incertezas alterem o rumo das negociações é necessário que sejam observadas as seguintes condições:

- Ênfase na escolha de alternativas para os conflitos ambientais com preocupações sociais;
- Definição e elaboração de critérios éticos a serem aplicados na escolha de alternativas;
- Ênfase em três questões fundamentais: expansão econômica, crescimento populacional e mudança tecnológica;



INCERTEZAS X RISCOS

As incertezas são circunstanciais, os riscos são potenciais. As incertezas podem ser erradicadas com informações fidedignas, acordos factíveis de execução, orçamentos planejados para resolução de conflitos e respeito à legitimidade das partes. Já os riscos estão presentes em todo o processo (desde a pré-negociação até o monitoramento dos resultados): são decorrentes do próprio andamento da disputa.

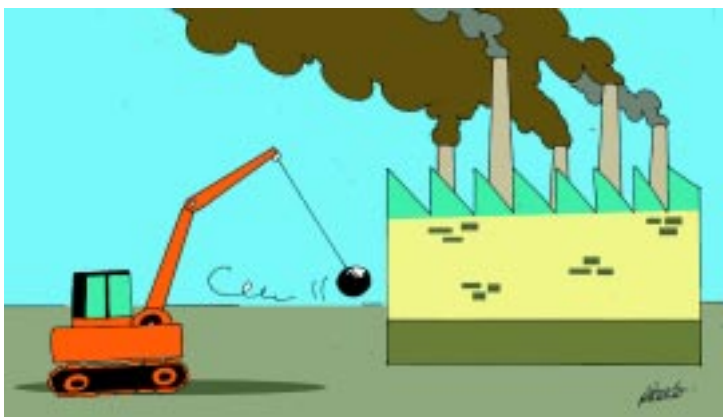
Assim, a preocupação maior não deverá ser com as incertezas (que podem ser previstas), mas com os riscos (que são iminentes).

- Análises setoriais para integrar situações que podem se desmembrar em núcleos autônomos durante as negociações.

As técnicas de antecipação de conflitos como o GIRIC procuram melhorar o nível de conhecimento das partes em disputa, a partir da identificação das premissas que sustentam o conflito ambiental e que encaminham as soluções propostas.



As três etapas devem ser estruturadas em modelos globais que envolvem a construção de cenários simulados de negociação. Nestas simulações são analisadas as relações de custo x benefício e as possibilidades efetivas de remediação e administração dos conflitos ambientais.



Polarizações

A polarização é um processo que ocorre quando as partes acirram-se durante o desenvolvimento das negociações. Ela está presente quando uma das partes considera que a outra, exclusivamente, é responsável pelo problema. Existem quatro níveis de polarização.

PRÉ-POLARIZAÇÃO

A polarização propriamente dita ainda não se instalou. As partes identificam alguns pontos de polarização, mas o acirramento não se iniciou.

POLARIZAÇÃO

Neste estágio, inicia-se o acirramento entre as partes: é a fase do “preto no branco”. Tudo tem que ser provado, testado, analisado e verificado.

SEGREGAÇÃO

Começa o processo de ostracismo (ignorar e pôr de lado uma das partes) e de procrastinação (retardar decisões). Agressões latentes, impulsionadas pela polarização, vêm à tona.

DESTRUIÇÃO

Neste estágio, a intenção é destruir sumariamente a outra parte, subjugando-a totalmente. Rompem-se os canais de comunicação utilizados no processo de negociação. Quando ocorre polarização no

desenvolvimento de uma negociação de conflitos, há necessidade de um facilitador para conduzir as lideranças de forma colaborativa. Conflitos polarizados acirram-se com frequência, porém podem ser revertidos. A polarização, por si só, rompe com as possibilidades efetivas de negociação. Pode-se dizer que o antônimo de polarização é a mesa de negociação. Negociar é o primeiro princípio básico para o entendimento, polarizar significa anular a outra parte. Nestas condições, as relações de interdependência desaparecem e torna-se impossível desenvolver o processo de negociação.

CONTORNADO A POLARIZAÇÃO

Aja rápido

Quanto mais tempo dura uma polarização, mais difícil a possibilidade de retorno às negociações, com uma atitude equilibrada de ambos os lados.

Promova reuniões face a face

A melhor maneira para restabelecer as negociações é uma reunião face-a-face, em que as partes podem, em tempo real, desfazer preconceitos e dirimir pontos em conflito.

Utilize e-mails

Se a polarização tiver sido muito forte, talvez uma tentativa por escrito dê melhores resultados. E-mails são perfeitos: privados, pessoais e rápidos.

Explore a interdependência

Outro caminho para eliminar a polarização é estabelecer um ambiente de negociação baseado na interdependência entre as partes. Se o conflito é comum, se existem partes envolvidas, então existe uma interdependência entre elas que pode ser explorada.

Faça concessões

Concessões que não colocam uma das partes em risco podem ser o primeiro passo para retornar às negociações, pois demonstram a boa vontade dos participantes.

Busque o caminho do meio

Procure encaminhamentos intermediários, com equilíbrio para as duas partes, reduzindo a distância polarizada das colocações.

Incentive a liberdade

Apresente mais de uma alternativa ou proposta, para que a parte que está promovendo a polarização possa se reintegrar ao processo sem sentir-se acuada.

Aumente os prejuízos

Mostre que novas penalidades poderão ocorrer, caso as partes insistam na polarização, generalizando e amplificando os prejuízos que resultarão de tal atitude.

Dê um tempo

Algumas vezes, é necessário uma retirada estratégica para que os envolvidos possam refletir sobre o que está acontecendo, antes de uma nova tentativa de conciliação.

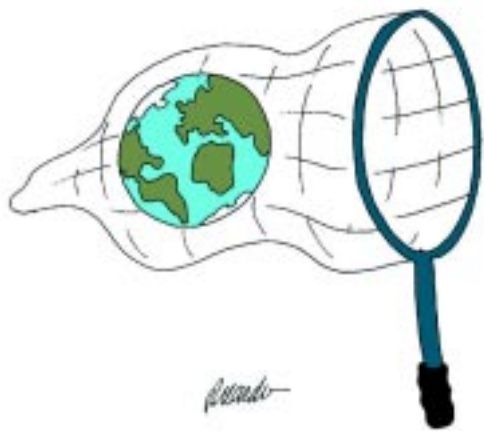


-ACHO QUE OCORREU UMA POLARIZAÇÃO...



A polarização constitui-se num processo de profundo desrespeito às partes envolvidas num conflito, pois desconsidera a existência do contendor, seus objetivos e possibilidades de negociação.





Atualmente, existem em nível mundial várias redes (Networks) que tratam de conflitos, dentre os quais, conflitos ambientais. Seus objetivos são múltiplos.

OBJETIVOS

- Capacitar instituições públicas, privadas, ONG's (Organizações Não Governamentais) e ING's (Indivíduos Não Governamentais) a exercerem seus papéis de representantes em fóruns de discussão sobre meio ambiente;
- Estreitar os laços entre os diversos países, formando uma rede de solidariedade sobre problemas de interesse de todos, como aquecimento global da atmosfera, camada de ozônio etc;
- Estabelecer níveis de interdependência em termos de denúncias sobre agressões ambientais provocadas em ecossistemas;
- Divulgar informações de caráter técnico-científico para o desenvolvimento de ações pró-ativas que melhorem a qualidade de vida dos seres humanos.



O principal canal de comunicação destas redes de

conflitos é a Internet. É através deste poderoso veículo de comunicação que pessoas e entidades estão se organizando para fazer frente ao processo de degradação provocado pelos impactos ambientais.

RESULTADOS

A aceleração de níveis de organização das informações pelas redes de conflitos na Internet já alcançou resultados positivos em várias áreas.

- Facilidade na obtenção de dados para mapeamento inicial de pesquisas: basta telefone, computador, modem e conexão com um provedor.
- Veiculação de informações em tempo real sobre diferentes procedimentos de gestão ambiental de conflitos em nível internacional.
- Redimensionamento dos movimentos sociais com características ambientais de base regional, incentivando o "pensar global e agir local", e não o contrário.
- Maior poder de pressão dos grupos organizados em rede que, não importa o local onde estejam estabelecidos, ganham reconhecimento mundial.

NOVOS TERRITÓRIOS DE SOCIABILIDADE

Todas estas questões são resultantes do processo de formação de redes globais para gerenciamento de conflitos ambientais. Estas redes de solidariedade criam um ambiente de comunicação e divulgação jamais visto antes na história da humanidade.

Proporcionam o nascimento de novas territorialidades e identidades regionais, que surgem no ambiente da globalização dos mercados e dos conflitos ambientais. Questões até então localizadas apenas em alguns países passam a ser de interesse do mundo todo. Os novos territórios de sociabilidade transcendem as fronteiras nacionais. Os problemas ambientais escapam ao controle restrito e poder de decisão do Estado, com suas fronteiras político-administrativas, e passam a integrar as possibilidades de organização do terceiro setor.

As redes de solidariedade materializadas pela Internet agrupam milhões de pessoas em torno de causas comuns, com listas de discussões, chats e e-mails.

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. **Como são chamadas as técnicas de previsão de riscos e incertezas em questões ambientais?**
 - A. Técnicas de previsão.
 - B. Técnicas de antecipação de conflitos.
 - C. Técnicas estatísticas.
 - D. Forecasting.
2. **Num conflito, como deverá ser tratada a relação entre agressores x vítimas?**
 - A. Relações de interdependência.
 - B. As partes de um conflito.
 - C. O sentimento das partes entre si.
 - D. Deverá ser acirrada para se chegar ao consenso.
3. **Numa negociação, as questões de direito são aquelas relacionadas aos...**
 - A. Aspectos legais.
 - B. Sentimentos que as partes querem que sejam respeitados.
 - C. Contratos de formação de acordos.
 - D. Nenhuma das anteriores.
4. **As questões legais relacionam-se com o quê?**
 - A. Ao que cada uma das partes acha interessante.
 - B. À aplicação das leis.
 - C. São os resultados dos acordos.
 - D. Todas as anteriores.
5. **Assinale uma das características dos conflitos de curto prazo.**
 - A. O seu tamanho.
 - B. Um tempo mínimo para tomar decisões.
 - C. Todos os objetivos são negociáveis.
 - D. A solução não envolve custos de implementação.
6. **Assinale uma das características dos conflitos de longo prazo.**
 - A. Os baixos custos a serem dispendidos.
 - B. O pouco tempo necessário para desenvolvimento das soluções.
 - C. Grandes problemas a serem resolvidos.
 - D. A dificuldade de negociar alguns aspectos dos objetivos em questão.
7. **O que é o benchmarking em conflitos ambientais?**
 - A. Modelo que adota, como referencial, estratégias e resultados de sucesso obtidos por outras empresas ou organizações.
 - B. Medidas de desempenho das partes num conflito.
 - C. Valores atribuídos pelas partes aos conflitos.
 - D. É uma das fases do processo de negociação.
8. **O que é mais fácil adotar: benchmarking para indicadores qualitativos ou quantitativos?**
 - A. Quantitativos.
 - B. Qualitativos.
 - C. Ambos são fáceis de adotar.
 - D. Nenhum dos dois: ambos são difíceis de adotar.
9. **Muitos acreditam que o tamanho de um conflito está relacionado somente com...**
 - A. O nível geográfico de extensão do conflito.
 - B. As possibilidades de negociação.
 - C. As questões legais.
 - D. As questões de direito.
10. **No processo de negociação, devem ser considerados também os fatores de...**
 - A. Conceitos primários e secundários.
 - B. Incertezas e riscos.
 - C. Somente riscos.
 - D. Somente incertezas.
11. **Para se evitar riscos e incertezas, que etapas devem ser previstas ao se analisar um conflito ambiental?**
 - A. Consenso, conflito, exclusão.
 - B. Início, meio e fim.
 - C. Decisão e avaliação.
 - D. Estruturação, análise e decisão.
12. **Assinale um dos fatores que provoca a polarização em um conflito.**
 - A. Problemas econômicos.
 - B. Problemas políticos.
 - C. Uma das partes considera a outra responsável exclusiva pelos problemas.
 - D. Nenhuma das anteriores.
13. **O que aconteceria num conflito se a negociação se pautasse na interdependência das partes?**
 - A. Todas as discussões seriam resolvidas na fase de pré-negociação.
 - B. As polarizações seriam evitadas.
 - C. Uma parte não resolveria nada sem a outra.
 - D. A decisão teria que ser única para ambas as partes.
14. **O que significa “escala geográfica” num conflito ambiental?**
 - A. A extensão geográfica de ocorrência do conflito.
 - B. A latitude onde ocorre o conflito.
 - C. Os setores sociais atingidos pelo conflito.
 - D. A representação gráfica do conflito.
15. **As redes de conflitos promovem o surgimento de...**
 - A. Fóruns de discussão.
 - B. Novos territórios de sociabilidade.
 - C. Novos amigos.
 - D. Novos movimento sociais.

As barreiras a serem superadas num processo de negociação começam pela definição das suas respectivas etapas, pois cada uma delas apresenta desafios próprios que devem ser superados.

Pré-negociação

Momento de eliminar barreiras culturais, sociais, econômicas, políticas e ideológicas e definir objetivos.

Estruturação

Fase para acabar com todas as incertezas relativas a conceitos, significados e documentos a serem apreciados.

Análise

Etapas para superar barreiras relativas a execução de eventuais soluções propostas.

Decisão

Hora de resolver problemas referentes a prazos, custos e responsabilidades.



BARREIRAS A SUPERAR

Formação do Acordo

São discutidas as questões emergenciais, cronogramas e últimos acertos.

Desenvolvimento do Plano de Ação

É quando se contornam as dificuldades relacionadas com a capacidade de intervenção e disponibilidade de recursos das partes.

Monitoramento da Implementação da Solução Acordada

Estabelecem-se os modelos e formas que garantirão que o acordo será respeitado e executado pelas partes.



Mergulhe nos Conhecimentos

NEGOCIAÇÃO - é um processo de barganha em que as partes disputam questões para encontrar uma solução comum para o problema. A negociação pode ser relativamente cooperativa, quando os lados estão dispostos a resolver a questão em conflito.

NEUTRALIDADE - Significa que a terceira parte não está ligada nem tem qualquer relacionamento com as partes em disputa.

PARTES - São pessoas, grupos, instituições ou países envolvidos numa contenda. A terceira parte é aquela que intervém na disputa.

PERSUASÃO - Método utilizado para mudar a atitude das outras partes em relação aos objetivos, ações e soluções dos conflitos em questão. Refere-se, principalmente, ao apelo emocional baseado em valores comuns aos participantes.

POLARIZAÇÃO - As partes colocam-se em campos completamente opostos e antagônicos, sem possibilidade de ponte entre elas: um dos lados busca impor seu ponto-de-vista, posição ou proposta. Com a polarização, o conflito intensifica-se.

RECORDANDO

- As técnicas de previsão são importantes para antever o processo de negociação.
- O tempo para solução de um conflito está ligado às possibilidades de negociação.
- O espaço de ocorrência do conflito deverá ser bem delimitado para facilitar acordos.
- Quanto maior forem os objetivos, maiores serão as dificuldades de formação de consenso.
- Conflitos de curto prazo são aqueles em que os objetivos são negociáveis.
- Conflitos de longo prazo são aqueles em que os objetivos não são negociáveis.
- Benchmarking é o modelo que adota estratégias e resultados de sucesso como referência para resolver conflitos.
- As polarizações durante a negociação podem ser superadas quando se foca a interdependência das partes em conflito.
- Os aspectos culturais relacionados ao tratamento do conflito deverão ser mapeados.
- As incertezas devem ser eliminadas com planejamento e previsão.
- Os riscos são iminentes e podem acontecer a qualquer momento.
- A polarização dificulta o andamento progressivo das negociações.
- Redes de Conflitos desenvolvem novas territorialidades.
- A imagem inimiga deve ser retrabalhada para não impedir o avanço das negociações.

RESPOSTAS

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

DETECTANDO PROBLEMAS

No próximo número, você entrará em contato com os problemas mais comuns que surgem no processo de negociação de conflitos ambientais, tais como estereótipos, conflitos de interesse e comunicação.

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