

**CURSO DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL**

# **ENSINO** **A DISTÂNCIA**

# 6

## **GESTÃO** **AMBIENTAL**

**Detectando Problemas**

**DIÁRIO CATARINENSE**

*o mundo é diário*

**FIESC**  
**SENAI**



**SANTA CATARINA**

Você já percebeu que é possível desenvolver soluções para resolver conflitos ambientais. Entretanto, as variáveis que os compõem são numerosas. O objetivo deste 6º. fascículo é abordar alguns problemas relacionados com conflitos ambientais, tais como: conflitos de interesse; perda de credibilidade; estereótipos; problemas de relacionamento; documentação das ocorrências nas mesas de negociação; problemas resultantes das dificuldades de comunicação e o desequilíbrio entre as partes envolvidas no conflito. Todas estas questões fornecerão subsídios para instituições, organizações e pessoas interessadas em conflitos ambientais. Ao final desta etapa, você terá condições de identificar problemas relacionados às questões acima citadas, bem como seus impactos no resultado das negociações.

## ÍC E

- Quebrando o Gelo** 02
- Conflitos de Interesse** 03
- Perda de Credibilidade** 04
- Estereótipos** 05
- Problemas de Relacionamento** 06
- Descrevendo Ocorrências** 07
- Desafios de Procedimento** 08
- Problemas de Comunicação** 10
- Desequilíbrio entre as Partes** 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  
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 Schiar 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*  
Fotólitos 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

## Quebrando o Gelo

Quebrar o gelo, remover as pedras do caminho, ou deixar as partes à vontade para negociação, em muitas situações, é um grande desafio. Entretanto, muito dos obstáculos a serem vencidos num processo de negociação devem centrar-se em algumas questões fundamentais.

### Local

O resultado de uma rodada de negociações pode ser influenciado pelo ambiente onde a mesma ocorre. O ideal é um ambiente neutro, de preferência da terceira parte, ou uma sala alugada. Em casa ou no escritório existem certas determinações que impedem uma negociação tranqüila e neutra. Em ambientes privados é mais fácil estabelecer manobras e desenvolver rupturas ou acirramentos. Locais neutros não criam problemas adicionais, pois as condições de negociação de cada parte dependerão exclusivamente delas mesmas.

### Infra-estrutura

A infra-estrutura necessária para a realização das negociações tranqüiliza as partes em



relação à igualdade de possibilidades para o desenvolvimento das discussões. Isso inclui disponibilizar linhas telefônicas privadas para cada uma das partes. Assim, os ânimos são arrefecidos, pois o tratamento para busca e recuperação de dados e informações é igualitário.

### Agenda

O desenvolvimento de uma agenda de negociações que seja de conhecimento das partes e acordada anteriormente facilita o estreitamento das relações. O agendamento precisa considerar que nenhuma negociação deve exceder duas horas sem intervalos.

## FIQUE POR DENTRO

### COMO AGIR NO CAMPO DO ADVERSÁRIO

Alguns negociadores preferem discutir com as partes no território do adversário. Use esta condição para demonstrar a disposição para solução dos problemas. Caso haja possibilidade de você montar a pauta da reunião, tire o maior proveito desta situação, para torná-la o mais objetiva possível. O conforto dos participantes também é um fator decisivo para o desenvolvimento das mesas de negociações. O ambiente certo é aquele onde as partes sentem-se seguras.

O curso **Gestão Ambiental** está estruturado em 8 fascículos. Cada fascículo será encartado no **Diário Catarinense**, todas as 4ª. 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 na SENAI-SC para fazer o teste.

**PASSO  
A  
PASSO  
DO  
CURSO**

# Conflitos de Interesse

Numa mesa de negociação, os conflitos deverão estar claros para as partes. A fundamentação que sustenta o conflito ambiental, ou seja, conflito de interesses, de posições, não deve ser resultado da ideologia de uma das partes.

As questões relacionadas aos interesses difusos num conflito ambiental estão vinculadas às várias situações em que grupos de interesse deliberam sobre o que querem em negociações específicas. Muitas vezes, tais conflitos estão ligados às diferentes atribuições e responsabilidades que não estão visíveis para as partes envolvidas nas demandas.

## DIFERENTES CONFLITOS

Os conflitos de interesse apresentam características diversas daquelas que constituem os conflitos de atribuições e responsabilidades.

- Nos conflitos de interesse existe uma explicitação de deliberações sem formalização escrita ou regulamentada. A identificação dos conflitos fica expressa de forma subjetiva e sua identificação é mais difícil, exigindo esforços adicionais.
- Nos conflitos de atribuições e responsabilidades, os interesses são manifestados de forma documentada e regulamentada. Nestes casos, é mais fácil identificar os níveis de intervenção, pois os interesses institucionais são expressos através de uma missão.

## COMPETÊNCIA CONCORRENTE

Quando se fala de meio ambiente, os conflitos de

interesse muitas vezes se confundem com determinações originadas de atribuições e responsabilidades. É a chamada competência concorrente. A competência concorrente em meio ambiente é um problema a ser vencido, tanto no âmbito legal, quanto nos níveis de atribuições e responsabilidades das várias instituições públicas e privadas, bem como pelo reconhecimento do público em geral.

Em termos ambientais, fica difícil estabelecer quem é quem, o que faz, como faz e quais os mecanismos de controle utilizados para a proteção ambiental. Da mesma forma, não é fácil descobrir até que ponto as decisões dos órgãos públicos têm origem em suas atribuições e responsabilidades verdadeiras, sem esconder interesses de outros.

## A COMPETÊNCIA CONCORRENTE NO SETOR PÚBLICO

As competências e responsabilidades estabelecidas legalmente para o exercício da atividade pública de proteção ambiental, muitas vezes, vão de encontro aos interesses de grupos

que possuem objetivos distintos. Isso não significa que setor público, em si, deixe de ser um grupo de interesse em termos ambientais. Apesar dos dispositivos legais que o regem, deverá ser sempre monitorado pelo Ministério Público quanto às ações e resultados de suas deliberações com impacto sobre o meio ambiente.

## SUPERPOSIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Outro fator importante que impede o reconhecimento legítimo dos órgãos públicos em sua ação de proteção ambiental é a superposição de competências e responsabilidades em diversos poderes (executivo, legislativo e judiciário). Para complicar mais ainda, tal superposição ocorre também em diferentes escalas de administração e controle (municipal, estadual e federal). É necessário considerar, ainda, que dentro das escalas de administração e controle existem circunscrições específicas para realizar o tratamento de certas questões de caráter ambiental, tais como vigilância sanitária, órgãos de licenciamento ambiental e de fiscalização de atividades poluidoras.



-ACHO QUE TEMOS INTERESSES EM COMUM...



## ATENÇÃO AOS DETALHES

Embora as pessoas percam o apetite durante as negociações atrasadas, a combinação de tensões, ambiente desconhecido e pressão faz com que as gargantas sequem. Portanto, providencie água. O intervalo deverá estar planejado na pauta de reuniões: esta parada significa um momento para refletir sobre os avanços já obtidos. Durante as pausas das negociações, os telefones privados devem estar livres.



- É com ele...

# Perda de Credibilidade



Quando ocorre a perda de credibilidade entre as partes numa mesa de negociação, a situação pode ficar acirrada e o processo toma rumos complexos. A perda da credibilidade pode acontecer em várias situações.

## UMA DAS PARTES NÃO DOMINA O CONTEÚDO TÉCNICO DOS DADOS E INFORMAÇÕES

A falta de domínio de dados e informações por uma das partes, numa mesa de negociações, é um fator de desqualificação pessoal e profissional. A falta de domínio pode até ser proposital para que, com o acirramento, ganhe-se tempo, provocando a solicitação, pela outra parte, da substituição do interlocutor.

## OS DADOS E INFORMAÇÕES UTILIZADOS NÃO SÃO PASSÍVEIS DE INVESTIGAÇÃO

Em mesas de negociação de conflitos, principalmente ambientais, dados e informações secretos somente acirram a negociação. Todas os dados e informações devem ser de domínio público das partes em conflito.

## O FACILITADOR CONDUZ DE FORMA DESIGUAL O ANDAMENTO DO PROCESSO

Pode acontecer que uma das partes acredite que o facilitador conduza a negociação em favor da outras partes envolvidas. Nesta situação, mesmo dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo intermediário, a credibilidade corre risco e os participantes talvez abandonem a mesa de negociação.

## O OBJETIVO CENTRAL DO CONFLITO É DESFOCADO POR QUESTÕES SEM IMPORTÂNCIA

Quando uma das partes sistematicamente muda o rumo das discussões, com o objetivo de desmobilizar a outra parte e não há quem coloque o trem nos trilhos, a negociação pode estar fadada ao fracasso.

## USO DE TÁTICAS PARA GANHAR TEMPO

O atraso nas negociações pode ser resultado das dificuldades de negociação dos objetivos, mas também pode ocorrer como estratégia para repensar novas possibilidades de ganhos, com redução de perdas potenciais.

## RECONSTRUINDO A CREDIBILIDADE

Existem algumas ações que colaboram para restabelecer a confiança e a credibilidade entre as partes envolvidas no processo de negociação.

### Contratação de um facilitador

A contratação do facilitador, por si só, já impõe imparcialidade na condução do processo de negociação, ao tratar as partes igualmente, sem quaisquer restrições.

### Substituição das equipes de negociação

Em casos extremos, a equipe de negociação de ambas as partes é substituída completamente por novas pessoas, com o objetivo de esquecer o que aconteceu e propiciar o encaminhamento das questões para o consenso.

### Novas condições

Todo reinício é sempre cheio de esperanças e possibilidades. O reinício das negociações deve explorar todas as novas possibilidades de negociação, esquecendo-se dos episódios e agressões passadas.

Todas estas situações, quando tornadas visíveis para as partes em conflito, precisam ser reelaboradas e trabalhadas, com objetivo de estabelecer novas formas de aproximação. Nestes termos, a possibilidade de formação do consenso torna a ser vislumbrada num



-MAS EU TENHO BONS ANTECEDENTES!



# Estereótipos



**E**stereótipos são, essencialmente, equívocos de interpretação de uma parte em relação a outra. Conceitos estereotipados vinculam-se a determinadas instâncias sociais, econômicas, jurídicas e ideológicas. Todos os grupos sociais possuem estereótipos que os definem, mas que são negados como recurso de sobrevivência de sua identidade, valores e objetivos. O estereótipo, contudo, é sempre vislumbrado e, a partir do momento em que a outra parte o identifica, utiliza-o como instrumento de barganha ou de constrangimento.

comunicação e diálogo entre as partes.

## Sócioeconômicos

As diferenças sociais das partes, numa mesa de negociação de conflitos, deverá ser minimizada, com uso de ações pró-ativas. Esta questão remete a um dualismo que necessita ser contornado: se uma das partes envolvida tem recursos financeiros, pode utilizar este poder em seu próprio proveito. Em contrapartida, a parte desprovida de recursos, que não possui tal instrumento de pressão, é forçada a buscar outras fontes para preservar seus direitos. Situações deste tipo não se sustentam numa mesa de negociação.

realidade objetiva. São pessoais e, embora as respostas aos mesmos estímulos, em âmbitos circunscritos, possam ser diferentes, é possível encontrar pontos de contato e semelhança. Os comportamentos devem ser entendidos dentro do contexto formal da negociação e nunca fora dele. Certamente, se uma das partes exaltou-se, foi porque algumas de suas referências básicas foram atacadas ou desconsideradas na mesa de negociação.

## Acadêmicos

Sempre se atribui a inteligência e a capacidade de decidir numa mesa de negociação para as partes que têm formação acadêmica. Isto não é totalmente verdade. Quando uma das partes desenvolve toda a compreensão do conflito numa perspectiva descritiva, ocorre um desdobramento de suas idéias sobre os problemas, não importando seu *background* acadêmico.

Os representantes podem exprimir de modo diferente suas idéias e as de seu grupo. Para evitar desentendimentos, basta mapear claramente seus conceitos e significados.

## Geográficos

A origem geográfica das pessoas as define culturalmente, modelando seus pensamentos, ações e compromimentos. Isto ocorre porque, especialmente, existem lugares privilegiados e espaços completamente descaracterizados. A origem geográfica (norte, sul, leste, oeste, desenvolvido, subdesenvolvido) não deve ser parâmetro de avaliação das partes numa mesa de negociação, pois acaba por obscurecer as verdadeiras fontes do conflito ambiental em questão.

## Comportamentais

Comportamentos são resultantes do processo de relação com a

## TIPOS DE ESTEREÓTIPOS

Em princípio, todas as partes apresentam e reproduzem vários estereótipos, que podem ser classificados conforme modelos tradicionais de abordagem.

### Partidários

O estereótipo partidário nem sempre está atrelado à filiação a um partido político: pode surgir como decorrência de alianças, amizades e níveis de representação. Numa mesa de negociação, a filiação partidária deve dar lugar à postura de falar/ouvir atentamente, para só depois se tirar conclusões. Não se deve reduzir todas as dinâmicas da personalidade das partes a uma simples condição circunstancial. Trabalhar um conflito nesta direção, no mínimo, é desconsiderar as possibilidades efetivas de



Opções de vida alternativa, tipos de relacionamentos, práticas culturais e padrões morais não devem ser considerados de antemão como estereótipos que conduzirão o processo de negociação. São apenas características que devem ser respeitadas para que o processo de formação de consenso seja atingido.



# Problemas de Relacionamento



Quando se trata de problemas de relacionamento numa mesa de negociações de conflitos, se está, na verdade, tratando-se do lado humano no processo de formação de consenso.

Para evitar que ocorram problemas de relacionamento numa mesa de negociação é necessário tomar alguns cuidados.



## 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.

## COMPOSIÇÃO DOS REPRESENTANTES DAS PARTES

A composição dos representantes de cada uma das partes numa mesa de negociação deverá levar em conta a segurança das informações, liderança para barganhar e decidir e facilidade para conduzir questões em situações extremas, entre outras. Os perfis dos representantes devem estar alinhados com estas características para que todos os riscos estejam monitorados.

## QUANTIDADE DE REPRESENTANTES

A quantidade de representantes de cada uma das partes também deverá ser observada para o perfeito andamento do processo de negociação. Gente demais torna a negociação improdutiva, com gente de menos pode-se omitir pontos importantes na negociação. Nestes casos, a quantidade deve ser decidida a partir da análise do tipo de composição que as partes adotarão para desenvolver o processo de negociação.

## DISPOSIÇÃO DOS REPRESENTANTES NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

A disposição dos representantes na mesa de negociação demonstra a estratégia a ser utilizada: se a equipe permanecer junta, o objetivo é manter uma frente de resistência; se a equipe sentar-se entre os oponentes, o objetivo é dividir a coesão deles e se o chefe da equipe sentar-se na cabeceira da mesa, o objetivo é o controle da situação.

## INTERPRETAÇÃO DE SINAIS NÃO-VERBAIS

Pode-se aprender muito sobre as atitudes das outras partes observando-se os sinais corporais. A interpretação dos sinais não-verbais inclui a linguagem corporal, a expressão facial e o movimento dos olhos. Aprender a ler estes sinais ajuda a captar uma imagem real da situação em que se desenrola a negociação, evitando problemas de relacionamento.

- Cruzar as pernas e braços denuncia uma posição de defesa;
- Somente braços cruzados indica desconfiança;
- Braços abertos demonstram indecisão;
- Espreguiçar-se na cadeira demonstra tédio;
- Pequenos gestos ou movimentos revelam falta de



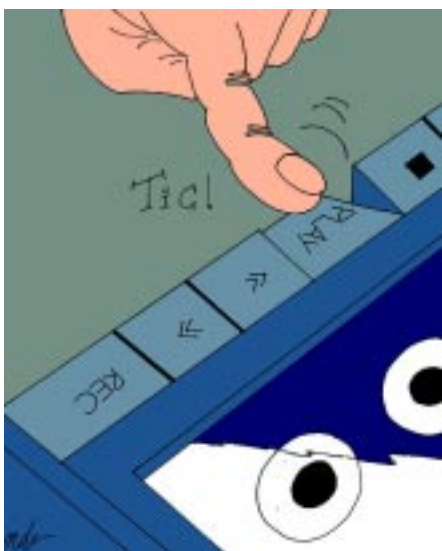
- convicção;
- Sobrancelhas eretas são indício de surpresa;
- Aperto de mão confiante denota respeito e mente aberta;
- Aperto de mão com força imprime dominação;
- Aperto de mão fraco sugere passividade;
- Mão sobre o queixo demonstra introspecção;
- Olhos nos olhos indica desejo de transmitir e receber informações;
- Olhar perdido denuncia falta de concentração;
- Olhos arregalados e expressão cordial indicam disposição e persuasão;
- Escorar-se para trás nas cadeiras denota hostilidade;
- Postura ereta indica interesse pelo que se passa;
- Brincar com a caneta ou outro objeto significa pensamento disperso.

Entretanto, não se deve tomar todo sinal corporal como indicativo das posições da outra parte, pois também podem estar sendo utilizados como manobras para desorientar a parte adversária.

# Descrevendo Ocorrências



Todas as ocorrências acontecidas numa mesa de negociação devem ser registradas e documentadas, com uso de diversos meios, tais como: gravadores, atas das reuniões ou estenografia. A documentação das ocorrências deve ser realizada de forma organizada, respeitando a fidelidade dos acontecimentos e é procedimento usual na negociação. Entretanto, a tomada de diálogos e conversas mais secretas deverá ter a anuência das partes envolvidas. A descrição das ocorrências de forma isolada, sem consentimento, pode resultar em novos conflitos. Os objetivos para tal procedimento são inúmeros.



## DOCUMENTAR TODOS OS ACORDOS E SUAS RESPECTIVAS CONDIÇÕES

Toda mesa de negociação, quase sempre, acaba em acordos. Entretanto, uma das partes pode sentir-se lesada pelo resultado das negociações e dos acordos realizados em reunião anterior, negando, inclusive, algumas condições e afirmações. Se todos os requisitos não estão devidamente registrados, corre-se o risco de que os avanços adquiridos após algumas reuniões sofram retrocesso.



## DETALHAR TODOS OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Os procedimentos adotados para a elaboração dos acordos,

seu plano de ação, sua estrutura de custos, responsabilidades e prazos estabelecidos deverão estar documentados para que estas informações possam ser objetiva-mente utilizadas, como recurso cautelar, caso alguma das partes arrependa-se das tratativas realizadas.

Além destes, outros procedimentos poderão ser alterados e deverão ser documentados, tais como: mudanças nas regras de conduta, confidencialidade e de sigilo sobre informações relativas a alguma das partes.

## AS ETAPAS

O registro das ocorrências numa mesa de negociação estrutura-se em três fases.

### Avaliação

Na fase de avaliação do processo de negociação, o registro deverá seguir uma lógica de raciocínio baseada na estruturação do conflito e de suas respectivas etapas.

### Análise

Na fase de análise, o registro das ocorrências centra-se na complexidade de termos e significados atribuídos pelas partes ao conflito em negociação. O registro da análise é o mais complexo e o que deverá ser realizado com maior cautela.

### Consenso

Na fase de consenso, os registros mais importantes referem-se aos contratos realizados e aos



## A PAUTA DE DISCUSSÃO

Toda pauta de discussão e suas respectivas alterações deverão ser colocadas como anexos dos acordos, para que possam subsidiar legalmente as negociações.

acordos acertados para o desenvolvimento da solução dos conflitos.

O registro das ocorrências documentadas e sua respectiva interpretação deverá ser conhecido pelas partes, pois poderá ferir as regras de conduta e de confidencialidade definidas anteriormente pelos negociadores. O trâmite dos registros necessita ser controlado, bem como o número de cópias de documentos, para que não haja vazamento das informações para fontes externas à mesa de negociação. O registro das ocorrências deverá ser expresso de comum acordo, para que não promova novos conflitos.



# Desafio

**T**oda mesa de negociação de conflitos apresenta desafios a serem vencidos. Em algumas situações, há necessidade de intervenções drásticas para que o processo de negociação chegue a um bom resultado (como, por exemplo, a substituição de um dos membros da mesa de negociação). Os desafios de procedimento, na maior parte das vezes, suplantam as regras de conduta e de confidencialidade para fazer valer o direito de negociação e permitir a possibilidade efetiva de formação de consenso. Tais procedimentos, nem sempre usuais, podem ser mapeados.

## USO DE FORÇA COERCITIVA PARA FAZER VALER O CONSENSO

Quando se fala de força num conflito, deve-se diferenciá-la de poder.

A força está ligada à capacidade de pressão que uma das partes possui para alterar a dinâmica da outra parte no conflito.

O poder vincula-se ao nível de representação das partes e às possibilidades de intervenção na realidade.

Geralmente, nem todo poder tem força, mas toda força tem um poder que a sustenta.

## RIGIDEZ DE PRAZOS

A definição dos prazos para realização das etapas de negociação, bem como da execução do plano de ação, deverá ser tomada rigidamente para controlar eventuais manobras executadas pelas partes para procrastinar ou emperrar o andamento do processo. Os comportamentos em relação aos prazos são bons indicadores das posturas que as partes adotam em relação ao processo de negociação.



Foto Claudio Silva

## ESTABELECIMENTO DE CUSTOS

Os processos para definir custos necessitam ser discutidos. Os envolvidos podem, utilizando este ponto, tentar inviabilizar a permanência ou continuidade das atividades. Neste caso, o desafio só pode ser superado com a negociação de cronogramas de desembolso, acordados pelas partes.

## DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

As responsabilidades para o desenvolvimento do acordo são definidas a partir de um estudo criterioso da competência de cada parte para executar as tarefas propostas. Os envolvidos podem, muitas vezes, adotar

papéis para fugir às suas atribuições, incluindo procedimentos de submissão ou liderança exagerados.

## MONITORAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

Aqui se incluem os procedimentos com treinamento, controles, definição de indicadores de avaliação e penalidades por descumprimento de itens do acordo.



# os de Procedimento



# Problemas de Comunicação



**D**e uma maneira geral, muitos conflitos ambientais são oriundos de problemas de comunicação. Um simples conceito, significado ou contexto interpretado de forma equivocada pode representar o surgimento de um novo conflito. É um problema central, principalmente quando o conflito é de natureza ambiental. Os diferentes níveis de comunicação entre as partes, considerando suas origens culturais, sociais e econômicas promovem acirramentos nas mesas de negociação.

## FILTROS DE SIGNIFICÂNCIA



Todo processo de comunicação precisa ser dirigido com objetividade para atingir resultados positivos, principalmente quando as partes envolvidas possuem diferenças a serem acertadas. Sempre existem informações acessórias e desnecessárias, que nada contribuem para o esclarecimento do conflito em avaliação. Caberá às partes, ou ao facilitador, saber fazer esta separação. Os filtros de significância são técnicas utilizadas para depurar as informações num contexto complexo de conceitos e significados. Sua perfeita

**Os filtros de significância procuram verificar a origem, o destino e os meios de comunicação com que as informações chegam até as partes.**

utilização otimiza a racionalização das discussões numa mesa de negociação.

## UTILIZANDO FILTROS DE SIGNIFICÂNCIA

- Colocar-se na posição adversária, percebendo e sentindo a situação do ponto de vista do antagonista para facilitar o relacionamento e a solução para os conflitos.
- Realizar julgamentos a partir da análise dos discursos de cada envolvido.
- Analisar o condicionamento com que cada uma das partes emite e recebe os diferentes tipos de informação.
- Efetuar interrelações e monitorar as conclusões que estão sendo ditas de forma objetiva e concreta.
- Evitar as distrações que o local da negociação proporciona, desestimulando atitudes dispersivas.
- Estabelecer relações e mediações com a informação que recebe, acionando um filtro interno para dirimir dúvidas.
- Colocar em prática a audição



ativa, escutando atentamente detalhes essenciais dos conflitos em questão e repetindo-os para eliminar os desentendimentos. Somente após a emissão das mensagens é que as pessoas expõem seus pontos de vista.

- Identificar a gravidade, a urgência e a tendência do conteúdo das informações.



**-ACHO QUE A SITUAÇÃO É GRAVE!**



## PRINCIPAIS PROBLEMAS

### Culturais

Cada cultura está organizada dentro de determinados preceitos, bem como o processo de comunicação dela derivado. As barreiras culturais estão relacionadas aos estereótipos de uma cultura em relação à outra, principalmente com relação aos procedimentos a serem adotados em mesas de negociação.



### Contingenciais

As crises diplomáticas, econômicas e sociais podem dificultar ou deixar as partes em estado de defesa, na espera de um possível ataque pessoal. O estado de defesa, também conhecido como de prevenção, pode ser acirrado em situações que dispensariam tal atitude. Entretanto, ocorrem em face dos níveis de tensão assumidos pelas partes em confronto.

### Lingüísticos

Saber traduzir o que uma parte fala numa mesa de negociação não significa que a comunicação ocorra dentro de seu contexto. O facilitador, além de ter que orientar a obtenção do consenso, terá que conhecer características contextuais dos discursos apresentados numa mesa de negociação. Além disso, é necessário estar atento à tradução de falsos cognatos, como por exemplo “esquisito”, que em espanhol significa “muito bom” e em português possui conotações pejorativas.

### Ruídos na comunicação

Ocorrem quando existem ruídos, no seu sentido lato, que impedem a comunicação (principalmente quando o processo de negociação recorre aos meios eletrônicos) ou, o que é mais comum, quando a comunicação se rompe por algum motivo (saída de uma das partes do processo de negociação, por exemplo).

### Falta de Legitimidade

A legitimidade da comunicação, enquanto processo de troca de informações entre as partes, só terá credibilidade se os assuntos forem tratados objetivamente, principalmente com referência às fontes de coleta de dados e informações.

### Boatos

Boatos são rumores, sem fundamentação objetiva, que desqualificam os procedimentos da negociação. Funcionam como contra-informação e devem ser avaliados com cuidado, verificando-se sua procedência para que não sirvam como motivo de acirramento das discussões.

### Amplificação social

A representação social que os meios de comunicação fazem do conflito pode agravar ou melhorar o processo de negociação. O cuidado a ser tomado, nestes casos, é com relação à confidencialidade do andamento



*-O QUÊ? O GATO COMEU? NÃO? MORREU? O QUÊ? DESAPARECEU? AFINAL, O QUÊ ACONTECEU?*

das negociações. A imprensa deverá ter acesso somente aos acordos finais. Acompanhamento e divulgação dos resultados parciais do processo podem criar problemas de comunicação, dificultando a formação do consenso.

## FEED-BACK IMEDIATO

Mesmo com o avanço das tecnologias digitais de teleconferência, verifica-se que as mesas de negociação ainda necessitam do contato face a face. Isto não significa que seja impossível estabelecer-se uma negociação por meios digitais. Entretanto, os problemas técnicos em telecomunicações, freqüentes neste tipo de transmissão, certamente alongam o tempo necessário para alcançar os resultados esperados.



## COMUNICAÇÕES NÃO OFICIAIS

O processo de comunicação numa mesa de negociação em conflitos deverá ser realizado de modo oficial. Qualquer tentativa extra-oficial poderá acirrar as partes envolvidas. Entretanto, quando elas resolvem realizar encontros informais, as deliberações realizadas em tais reuniões deverão ser recolocadas quando do retorno às mesas de negociação.



# Desequilíbrio entre as Partes



O termo **desequilíbrio** entre as partes foi originalmente desenvolvido para descrever as relações de poder entre a soberania dos estados-nações no sistema das relações internacionais. Posteriormente, estendeu-se para um conjunto de indivíduos ou grupos que possuem conflitos de interesse, entre os quais as relações apresentem **desequilíbrio de poder**. Existem vários motivos que promovem tal **desequilíbrio**:

- A parte atacada organiza-se para enfrentar a iminência de uma ação programada pela outra parte;
- A estabilidade é baseada em ações recíprocas de manutenção de perdas e ganhos consecutivos e o acirramento dos conflitos perdura pela possibilidade permanente de luta - e não de negociação para resolução do conflito;
- As ameaças são entendidas como sinais de agressão e acabam por resultar em contra-ataques inesperados pela outra parte.



## ABORDAGENS

Nas situações de **desequilíbrio de poder**, a parte em desvantagem terá poucas possibilidades de intervenção nas negociações. Para eliminar o **desequilíbrio**, é necessário observar a estrutura dos objetivos para propor ações construídas a partir de abordagens eficientes.

### Confrontação Construtiva

Na abordagem de **confrontação construtiva**, as partes caminham para a construção do consenso planejando a solução dos conflitos numa mesa de negociação, orientadas por facilitadores.

### Confrontação Destrutiva

Na abordagem de **confrontação destrutiva**, a intolerância é o principal fator para a abertura de canais de comunicação. O **desequilíbrio** entre as partes é utilizado como caminho para que uma das partes atinja seus objetivos.

### Conflitos Intratáveis

Na abordagem de **conflitos intratáveis**, a disposição para negociação está num passado remoto.

Neste tipo de situação, as partes sequer vêm a possibilidade de negociação e de remediação do **desequilíbrio**. As etapas de pré-negociação nesta forma de conflito serão longas e com resultados duvidosos, porém, não é impossível atingir o consenso a longo prazo.



*-ESTOU ESTUDANDO A MELHOR ABORDAGEM...*

### Abordagem Incremental

Neste caso, o conflito é resolvido por partes, ao longo de um determinado período. Não há tempo pré-determinado para se chegar aos resultados, nem previsão de custos e responsabilidades.

### Tudo ou Nada

Na abordagem **tudo/nada** o **desequilíbrio** é o ponto forte. Neste tipo de situação, não existe nenhuma hipótese de negociação. As partes mantêm-se irreduzíveis entre si com relação aos seus objetivos. Nenhuma delas quer perder. O acirramento é inevitável e, geralmente, os facilitadores não conseguem com que as partes cheguem ao consenso. O resultado final é encaminhar a questão para a esfera judiciária.

O **desequilíbrio de poder** apresenta, conforme visto, várias nuances. Dependendo dos níveis de **desequilíbrio** entre as partes, são vários os encaminhamentos possíveis para aplicar no processo de negociação dos conflitos ambientais.



SANTA CATARINA

## ESTUDO DE CASO

# Diretor Executivo e Ambiental



**A**o assumir a presidência da Du Pont, Ed Woolard estava preocupado com o fato de que o desempenho ambiental da companhia poderia apresentar melhores níveis. O público tinha uma opinião negativa da indústria química, considerando-a perigosa. Ele queria inspirar um novo conceito ambiental para a empresa, embora houvesse muitos exemplos de excelência da organização neste setor.

### A CULTURA EMPRESARIAL

A gestão ambiental, em grande parte, voltava-se para o cumprimento de normas e as preocupações ambientais não estavam efetivamente integradas com outras áreas do grupo. Em seu discurso de posse, Woolard deixou claro: não era apenas o diretor executivo, mas também o diretor ambiental, e se colocava à frente de um novo movimento - o "ambientalismo empresarial", numa estreita relação com os desejos das comunidades onde as empresas da Du Pont estavam instaladas.

### AS MUDANÇAS

Foram realizadas várias mudanças organizacionais para adaptar a empresa às novas regras. A empresa, motivada

pelos primeiros resultados positivos que obteve, investiu esforços em novas ações, baseadas no desempenho corporativo.

- Foi implantado um programa pioneiro de financiamento de projetos. Um comitê de triagem, composto por membros da comunidade, defensores do meio ambiente de dentro e de fora da Du Pont, selecionava os projetos vencedores, que recebiam prêmios em dinheiro. Os esforços resultaram em novas oportunidades de negócios, como a reciclagem de embalagens dos clientes.
- Formaram-se alianças estratégicas em torno das oportunidades ambientais para preservar flora e fauna. No plano de ação da empresa foi prevista a gestão de uma área de 2.590 km<sup>2</sup> de habitat de vida selvagem, com ênfase especial em terras alagadas. A reputação da Du Pont melhorou, ao estabelecer com as comunidades onde estava instalada programas de cooperação.

### AS LIÇÕES

A partir desses sucessos, a companhia desenvolveu uma visão pragmática do futuro. As lições que se pode retirar desta experiência ambiental são as seguintes:

- A liderança motivada do chefe executivo pode desencadear uma torrente de melhorias ambientais por toda a empresa;
- É necessário algum esforço para transmitir para as partes envolvidas em conflitos tanto a visão empresarial quanto a da comunidade;
- Os sistemas de gestão precisam ser reformulados, ao mesmo tempo em que as metas de desempenho necessitam ser definidas para institucionalizar o compromisso de excelência ambiental;
- Quando ouvida e requerida, a comunidade sempre mostra-se disponível a colaborar na solução de problemas ambientais.



A Du Pont, a partir da reformulação de sua cultura empresarial, incluindo uma visão voltada para o meio ambiente, acabou por fundar o "Wildlife Habitat Enhancement Council", cuja missão é reunir as empresas e as comunidades locais em busca de melhores meios de utilização dos recursos naturais, visando a preservação do meio ambiente.



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. **Qual o melhor local para o desenvolvimento das negociações?**
  - A.  Um local neutro.
  - B.  Um local determinado pela outra parte.
  - C.  Um tribunal.
  - D.  O escritório.
2. **Os conflitos de interesse não podem ser confundidos com que tipo de conflito?**
  - A.  De legitimidade.
  - B.  De atribuições e responsabilidades.
  - C.  Pessoais.
  - D.  De identidade.
3. **Como se pode conceituar “competência concorrente”?**
  - A.  As partes competem entre si nos seus objetivos.
  - B.  As competências dos envolvidos se confundem entre si na solução do conflito.
  - C.  Todas as anteriores.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
4. **Cite uma situação em que pode ocorrer perda de credibilidade entre as partes num conflito.**
  - A.  Quando os assuntos são tratados sem problemas.
  - B.  Quando as partes caminham para o consenso.
  - C.  Quando uma das partes coloca que as informações da outra parte não são objetivas.
  - D.  Quando uma das partes não quer pagar o facilitador.
5. **Assinale a resposta que indica uma das alternativas para reiniciar uma negociação.**
  - A.  Que seja marcada uma nova reunião.
  - B.  Que seja acertado dia, hora e local.
  - C.  Que as partes cheguem no horário.
  - D.  Que seja contratado um facilitador para promover o reinício das negociações.
6. **O que são estereótipos?**
  - A.  Equívocos de interpretação entre assuntos/conceitos entre as partes.
  - B.  Tipos de informações estéreis sem nenhuma utilidade.
  - C.  Tipos de negociação.
  - D.  Uma das etapas do processo de comunicação entre as partes.
7. **Quais são os principais tipos de estereótipos num conflito?**
  - A.  Competição, cooperação, avaliação, retaliação.
  - B.  Acirramento, competências, arranjos políticos.
  - C.  Partidários, sócioeconômicos, geográficos, comportamentais e de idéias.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
8. **O que se deve fazer para evitar problemas de relacionamento numa negociação?**
  - A.  Verificar a composição e a quantidade das partes envolvidas.
  - B.  Desenvolver medidas de controle entre as partes num conflito.
  - C.  Só iniciar a negociação a partir da contratação de um facilitador.
  - D.  Comportar-se segundo as regras da etiqueta social.
9. **O que deve ser avaliado na comunicação não-verbal numa mesa de negociação?**
  - A.  O que a motiva.
  - B.  Em que situações ocorrem.
  - C.  O significado de cada mensagem, pois refletem as posturas assumidas pelas partes na negociação.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
10. **Por que é importante descrever e documentar as ocorrências nas negociações?**
  - A.  Para que todos saibam do que se está tratando.
  - B.  Para tornar possível a negociação.
  - C.  Para que não haja retrocessos no processo de negociação.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
11. **Qual a estrutura da descrição de ocorrências de um conflito?**
  - A.  Primária e secundária.
  - B.  Avaliação, análise e consenso.
  - C.  Estruturação, análise e relatório final.
  - D.  Organizacional.
12. **O que são filtros de significância?**
  - A.  Técnicas de depuração de informações.
  - B.  Filtros para se trabalhar com significados dos objetivos dos conflitos.
  - C.  Metodologias de avaliação da performance dos conflitos.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
13. **O que é uma “abordagem de confrontação construtiva”?**
  - A.  É aquela em que o confronto não possibilita o consenso.
  - B.  É aquela em que as partes planejam a solução dos conflitos, orientadas por facilitadores.
  - C.  É aquela em que uma parte não resolveria nada sem a outra.
  - D.  É aquela em que a construção do consenso só se dá a partir de um facilitador.
14. **O que significa “abordagem incremental”?**
  - A.  É aquela em que o conflito é resolvido por partes, ao longo de um determinado período.
  - B.  É aquela em que as partes não se comunicam preliminarmente.
  - C.  Todas as anteriores.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
15. **O que significa “abordagem tudo ou nada” em conflitos ambientais?**
  - A.  Uma parte cede para a outra parte os seus objetivos.
  - B.  As partes mantêm-se irreduzíveis entre si com relação aos seus objetivos.
  - C.  É aquela em que existe sempre consenso.
  - D.  É uma abordagem para conflitos de curto prazo.

**O**s conflitos ambientais podem surgir, crescer e adquirir contornos devastadores a partir de vários tipos de forças. As forças difusas são aquelas que não estão institucionalmente organizadas. É ação de um leitor, que escreve para jornais, para as empresas ou para seus representantes políticos. Podem ser pequenos grupos, reunidos informalmente, que promovem boicotes ou mesmo ataques camuflados a instituições. A Internet, como meio de comunicação de rápido e fácil acesso, onde o anonimato pode ser preservado, vem disseminando o aparecimento de forças difusas. Negociar com elas e buscar um processo de consenso é difícil, se não impossível: suas características impedem que as partes sentem-se à mesa seguindo regras previamente acertadas. É por isso que as empresas temem mais as forças difusas do que aquelas

que estão organizadas, com nome e endereço reconhecidos. Estas possuem uma identidade definida, seu poder de força pode ser medido, é possível encontrar pontos em comum e negociar as discordâncias.

Embora provoquem efeitos mais devastadores a curto prazo, as forças difusas, a longo prazo, tendem a enfraquecer-se, pois carecem de organização. Quando adquirem maior repercussão, a tendência é que se aliem às instituições já existentes ou, elas mesmo, estruturarem-se como sistemas organizados

visando atingir seus objetivos, funcionando como interlocutores credenciados e representativos de suas demandas.

## FORÇAS DIFUSAS X ORGANIZADAS



RECORDANDO

- O local das negociações deve ser imparcial e estimular a negociação dos objetivos.
- As atribuições e responsabilidades das partes deverão estar claras na negociação.
- A competência concorrente é um impedimento para implementar soluções.
- A perda de credibilidade deve ser evitada numa mesa de negociação de conflitos.
- Os equívocos de interpretação deverão ser eliminados pela audição ativa.
- Os sinais não-verbais não devem ser traduzidos como manobras eventuais.
- A documentação das ocorrências de uma negociação é importante para o seu sucesso.
- Os filtros de significância deverão ser revistos em todo momento da negociação.
- O desequilíbrio entre as partes deve ser compensado pelos objetivos comuns.
- Os problemas de comunicação devem ser analisados também em termos culturais.
- Os problemas de relacionamento deverão ser evitados mediante regras de conduta.
- A organização das forças em conflito é o primeiro passo para definir os objetivos.
- O controle e o monitoramento do processo de negociação é um desafio a ser seguido.
- Em alguns casos, a retomada da negociação só é possível através de um facilitador.
- O mais importante num processo de negociação é a possibilidade de cooperação.

RESPOSTAS

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



## Mergulhe nos Conhecimentos

**PODER** – É a habilidade de se encaminhar o que se quer. Isto pode ocorrer através da cooperação ou de sistemas integrativos e de identidade entre grupos.

**POSIÇÃO** - É o que as partes colocam como sua demanda legítima, provocando uma reação dos oponentes. As posições são diferentes dos interesses. Posições são o que as pessoas querem e decidem. Já os interesses são as causas que motivam a negociação.

**RECONCILIAÇÃO** - É a normalização das relações entre pessoas e grupos. A reconciliação envolve processos simultâneos de busca da verdade, justiça, paz e agradecimento, entre outros. Quando estes requisitos são atingidos, a reconciliação é realizada.

**RELACIONAMENTO** – É possibilidade de contato entre grupos e pessoas a partir da existência de pontos em comum.

**REPRESENTAÇÃO** – Consiste na delegação de atribuições para uma parte deliberar, em nome de um indivíduo, grupo, organização ou país, num processo de negociação.

**RESTITUIÇÃO** – É o pagamento de uma parte para a outra, como forma de indenização dos resultados de um impacto ambiental. A restituição nem sempre é financeira, porém deve ser sempre compensatória.

**NÃO PERCA!**

No próximo fascículo você entrará em contato com as etapas necessárias para o desenvolvimento e implementação das soluções encontradas para os conflitos ambientais.

**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.

