

CURSO DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL

ENSINO **A DISTÂNCIA**

7

GESTÃO **AMBIENTAL**

Encaminhando Soluções

DIÁRIO CATARINENSE

o mundo é diário

FIESC
SENAI



SANTA CATARINA

O encaminhamento das soluções a serem desenvolvidas em conflitos ambientais é o objetivo deste 7º. fascículo. Nele, serão abordados assuntos relativos às questões temporais no processo de negociação, as estratégias para negociação, a construção do consenso, os exercícios de dialógica, a necessidade da coexistência e tolerância no tratamento e encaminhamento das soluções, os fóruns de discussão, o papel da 3ª. parte, a construção dos acordos e suas especificidades.

Você descobrirá, também, como a utilização de bancos de dados é fundamental para o planejamento de ações, além de entender como encaminhar soluções adotando medidas de controle que permitem o avanço das negociações. Ao final desta etapa, estará apto a implementar estratégias para solucionar conflitos ambientais.

ÍC E

- Z** O tempo para negociar 02
- V** Estratégias de Negociação 03
- Contruindo o Consenso 04
- Exercícios de Dialógica 05
- Coexistência e Tolerância 06
- As Estratégias em Jogo 07
- Fóruns de Discussão 08
- O Papel da 3ª Parte 10
- A Construção dos Acordos 11
- Como Obter Bons Acordos 12
- Esudo 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 Edição: *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

O tempo para negociar

Muitos negociadores acabam tomando decisões precipitadas no transcorrer dos processos de discussão. Não há um tempo certo pré-determinado para se iniciar qualquer negociação, entretanto a solução e a formalização do acordo possuem um momento exato para serem implementadas.

Identificando o melhor momento para iniciar uma negociação

- Existe uma unidade interna de perspectivas e objetivos em termos organizacionais e intra-organizacionais, permitindo o desenvolvimento de negociações;
- O ambiente de conflito apresenta pólos positivos e negativos, mas, no conjunto, as condições são favoráveis para a busca de um consenso;
- As possibilidades de negociação e a formalização dos acordos são vislumbradas em uma dimensão temporal;
- As relações de poder entre as partes estão equilibradas;
- As lideranças políticas encontram-se bem



Foto: Hermes Bezerra

definidas;

- As iniciativas dos dois lados em conflito são recíprocas;
 - Os envolvidos concordam sobre o que deve ser incluído e o que deve ser omitido no processo de negociação.
- Existem conflitos que necessitam de mais tempo para atingir a maturidade, quando as partes terão claros os objetivos reais em discussão. A antecipação de negociações pode colocar em risco a possibilidade futura de formação de consenso, ao tentar estabelecer acordos num momento em que as partes não estejam ainda preparadas para negociar.

FIQUE POR DENTRO

A RECUSA EM NEGOCIAR

Uma parte pode se recusar a negociar por vários motivos:

- Não está, de fato, preparada;
- Não deseja disponibilizar recursos financeiros para implementar soluções;
- Quer prolongar o conflito.

O retardamento do processo certamente criará dificuldades para o estabelecimento de uma negociação em clima de igualdade entre as partes. Negociações iniciadas e não terminadas devem ficar em "estado de espera", para que posições estanques possam ser repensadas.

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 no SENAI-SC para fazer o teste.

PASSO
A
PASSO
DO
CURSO

Estratégias de Negociação

Conforme seus objetivos no processo de negociação, cada parte aplica estratégias específicas para alcançar suas metas. Estas estratégias, quando identificadas, permitem um melhor posicionamento dos envolvidos, bem como uma atuação mais eficiente do facilitador no encaminhamento do consenso.

Existem cinco tipos de estratégias que são mais utilizadas durante uma negociação de conflitos ambientais: rendição, combate permanente, solução do problema, inação e retirada. Cada uma delas possui suas características específicas e é adequada para determinadas situações ou fases do processo.

RENDIÇÃO

Na estratégia de rendição, uma das partes é envolvida de tal maneira que não lhe resta nenhuma alternativa a não ser ceder ou render-se à outra parte. Isto às vezes acontece, especialmente, quando o assunto em disputa não é muito importante para um dos contendores, mais é importante para o outro. Nestes casos, a parte rendida não se envolve com os resultados das soluções, custos e responsabilidades. Tudo fica entregue ao vencedor.

COMBATE PERMANENTE

Na estratégia de combate permanente, a competitividade acirra-se e os objetivos estão dirigidos para se ganhar tudo que se puder. As táticas de combate utilizam da coerção, pressão ou truques para obter concessões do outro.

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A estratégia de solução de problemas, também chamada de

“baseada em interesses”, utiliza propostas com soluções que sejam boas para todos os envolvidos. Isto pode ser obtido ampliando-se a participação nas decisões, com compensações financeiras que permitem às partes desdobrar seus custos ou outras ações de integração. Nesta abordagem, as táticas incluem uma preocupação fundamental em focalizar o que é mais importante, buscando uma aproximação completamente nova entre as partes, que satisfaça seus interesses.

INAÇÃO

Na estratégia de inação o envolvimento entre as partes é mínimo. Às vezes, isto é benéfico, se a demora otimizar as chances de obtenção de melhores acordos mais tarde. É uma estratégia adotada quando uma das partes partes está mais preocupada do que a outra.

RETIRADA

Resolver problemas é possível quando os interesses não são diametralmente opostos, mas se o oponente parece fraco ou descomprometido, retirar-se é

preferível a fazer oposição forte e determinada. A retirada pode ser motivada também por questões relativas aos custos, não só da implementação das propostas, mas também do processo de negociação em si. Negociar exige tempo, pesquisas e vários investimentos. Retirar-se de uma negociação pode ser mais lucrativo, quando se percebe que o problema a resolver é menor, embora possa levar muito tempo para ser solucionado.

ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS

Além dessas estratégias, outras podem ser adotadas.

- *Tratar individualmente cada participante e cada problema:* após os acordos iniciais, as equipes passam, então, a debater os assuntos mais difíceis.
- *Aproximar-se de grupos menores:* adotar negociações seqüenciais, com grupos pré-selecionados. Após esta aproximação - que inclui adiar as decisões finais - as partes se reúnem para os últimos acertos: o essencial já foi discutido informalmente.
- *Identificar e intervir em*

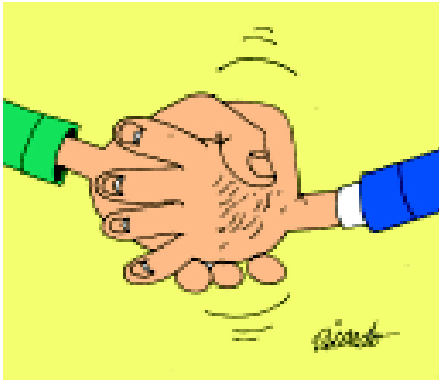


comportamentos não desejados: é bom considerar que os comportamentos, mesmo os indesejáveis, são sempre propositais (mesmo que inconscientemente). Para cada comportamento, é necessária uma estratégia específica. Portanto, o primeiro passo é identificar como agem os participantes, para utilizar instrumentos de intervenção que propiciem atingir os resultados desejados.



Vários fatores determinam a estratégia que deve ser utilizada numa mesa de negociação. Entre eles, encontra-se identificar o grau de preocupação das partes com a possibilidade de solucionar os problemas, os recursos financeiros existentes e a viabilidade de implementar as propostas.

Construindo o Consenso



A construção do consenso é vista de diferentes maneiras em cada uma das etapas do processo de negociação, que inclui a pré-negociação, a negociação propriamente dita e a formalização dos acordos. Na fase de pré-negociação, conforme visto no fascículo 1, a construção do consenso é realizada em 5 etapas. É um momento de previsão, de encaminhar resultados futuros. Entretanto, quando na negociação propriamente dita, o consenso assume novos contornos.

O CONSENSO DURANTE A NEGOCIAÇÃO

- Preocupar-se em qualificar os objetivos de ambas as partes no conflito;
- Estabelecer regras de conduta, confidencialidade e de formalização do acordo que deverão ser utilizadas no processo de negociação para formação do consenso;
- Identificar as principais abordagens existentes para resolução de conflitos, selecionando aquela que mais se aplica ao conflito em questão;
- Diferenciar, dentre os objetivos propostos pelas partes, quais estão ligados à força e quais estão ligados ao poder;
- Selecionar, dentre as soluções desenvolvidas para o conflito, quais se aplicam melhor;
- Utilizar de forma adequada a informação e a documentação

existente como instrumento de apoio à decisão, para qualificação das ações que serão encaminhadas;

- Estabelecer contatos entre o poder público, privado, ONG's e mídia, com o objetivo de identificar os graus de intervenção destes agentes sobre o processo de formação do consenso;
- Gerenciar as relações humanas de cada uma das partes envolvidas, com o objetivo de retrabalhar a formação do consenso;
- Identificar os principais problemas de comunicação e seus fundamentos, eliminando-os progressivamente para evitar acirramentos;
- Definir claramente a necessidade de intermediários para os conflitos analisados.

CUIDADOS A OBSERVAR

As possibilidades efetivas de formação do consenso entre as partes estão vinculadas à capacidade de cada uma delas em identificar as etapas anteriores, instrumentalizando-se progressivamente a partir do planejamento das soluções. Para que cada reunião tenha resultado positivo sobre a formação do consenso, é necessário que sejam observados e monitorados alguns fatores:

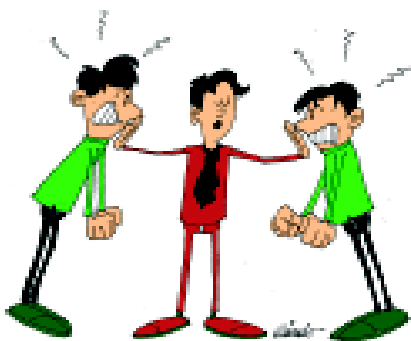
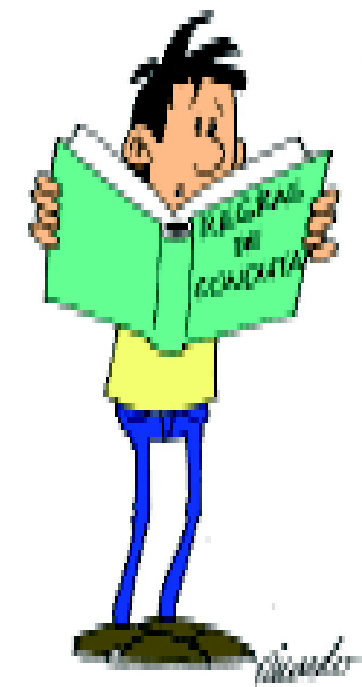
- propósitos de negociação de cada reunião;
- participantes envolvidos em cada etapa;
- condições para a negociação



nos locais de encontro;

- existência ou não de observadores da mídia durante os processos de negociação;
- procedimentos desenvolvidos em cada etapa, para que o consenso esteja visível entre as partes;
- tabus e estereótipos que devem ser eliminados para propiciar uma melhoria no clima das discussões e
- esforços empreendidos para alcançar os objetivos.

Essas observações são importantes para um bom andamento das negociações e formação do acordo.



Exercícios de Dialógica



A dialógica é um exercício que reproduz, em diálogos programados, as idéias das partes envolvidas num conflito, com o objetivo de verificar quais são os possíveis cenários que serão enfrentados em cada reunião. O exercício de dialógica, atualmente, é estruturado com uso de técnicas de inteligência aplicada, conhecidas como “Modelagem Cognitiva” e “RPG” (Role Playing Games). Tanto o RPG quanto a Modelagem Cognitiva têm apresentado resultados concretos como instrumentos de previsão para cenários de reuniões.

MODELAGEM COGNITIVA



A modelagem cognitiva de um conflito consiste na passagem de uma descrição dos processos cognitivos feita pelas partes numa linguagem da teoria psicológica, para uma descrição numa linguagem formal, que possibilita fazer cálculos ou simulações.

Ela permite evidenciar a complexidade dos elementos envolvidos na disputa.

A modelagem cognitiva só se torna possível com uma avaliação rigorosa da relação conceito/significado. Numa segunda etapa, são estabelecidas as devidas correlações com a estrutura do conflito em questão.

RPG

O RPG se caracteriza como um gênero de jogo. Em um universo lúdico, unidos por um elemento em comum, os participantes interpretam personagens simulando situações que poderão ocorrer nas mesas de negociação ou durante todo o processo de formação do consenso entre as partes.

ELEMENTOS DO RPG

GM (Game Master)

Também conhecido como facilitador. Ele descreve as cenas, comanda a história, controla as etapas e distribui as tarefas.

PC (Player Character)

Cada uma das partes que estão em conflito.

NPC (Non-Player Character)

As partes interessadas de modo indireto no conflito.

D-10

Corresponde a um dado de dez lados.

Rolar os Dados

Expressão usada para dizer quem vai jogar os dados.

Screen

Consiste num anteparo onde o facilitador se instala para desenvolver as estratégias e os encaminhamentos desenvolvidos pelos PC.

Planilha

Trata-se do *script* (pauta das reuniões) utilizado durante as negociações e onde estão as instruções das partes e as anotações das possíveis alterações. No *script* são anotados os pontos fortes, fracos e alterações sensíveis no transcorrer do RPG.

Aventura

É um conflito mais curto.

Campanha

É um conflito de RPG de maiores proporções.

Cena

A cena é uma parte de um conflito

ou campanha, onde se desenrola o *script*.

Sessão

É cada parte do conflito, que é resolvida como parte do conflito maior.

Script

Ficha do personagem que contém todos os dados e informações sobre o mesmo e o conflito.

Documentos

São acessórios opcionais para o desenvolvimento das simulações, tais como: miniaturas, mapas, maquetes etc.

Sistema de Regras

Serve para organizar a ação dos personagens durante a simulação da aprendizagem, determinando os limites do que pode ou não ser feito.

AMBIENTAÇÕES

São os cenários onde as discussões serão desenvolvidas. As ambientações podem ser de várias naturezas.

Ficcionais

Aquelas onde não existe limitação para o desenvolvimento das estratégias e da consecução dos objetivos.

Simuladas

Aquelas planejadas para atingir determinados objetivos, seguindo um roteiro pré-determinado.

Históricas

Aquelas representativas das contradições de cada época estudada, a partir da determinação de objetivos específicos.

Todas as etapas do RPG têm como finalidade a simulação da realidade, influenciando a ação das partes nas ações mais complexas.



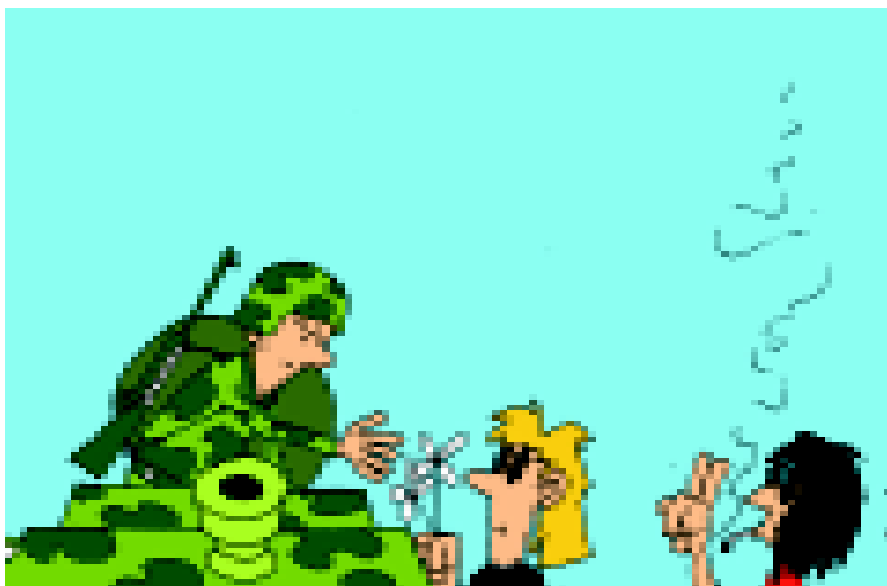
Coexistência e Tolerância



COEXISTÊNCIA

Esta palavra foi extensivamente utilizada durante a Guerra Fria, para identificar o clima existente nas relações internacionais, entre os blocos leste-oeste (países capitalistas e países socialistas).

Atualmente, a coexistência se dá, em termos geográficos, numa relação norte-sul (países desenvolvidos e subdesenvolvidos).



Coexistir significa admitir a existência em um ponto do tempo e do espaço de uma parte que esteja promovendo ação contrária ao desenvolvimento de suas metas programadas, independente das escalas de intervenção. Portanto, qualquer ação que não esteja materializada em algum ponto do tempo e do espaço não existe e não pode ser motivo para o desenvolvimento do conflito, nem para o estabelecimento de relações de coexistência. Quando se fala em conflitos ambientais em diversas escalas espaciais de análise, a coexistência está relacionada à visibilidade de uma parte por outra. A coexistência e tolerância são princípios a serem observados numa negociação de qualquer natureza e, especialmente, em conflitos ambientais. Existem vários tipos de coexistência.

PACÍFICA

Na coexistência pacífica são utilizados mecanismos indiretos de controle de uma parte em

relação à outra, procurando equilibrar as fontes de poder, a partir de ações iguais e contrárias. O objetivo é minimizar a ação das outras partes sobre uma determinada área.

BELIGERANTE

Na coexistência beligerante são utilizados mecanismos diretos de controle de uma parte em relação à outra, sem a preocupação de equilibrar forças. Não existe uma tolerância mínima que abra caminho para as negociações. As ações são sempre dirigidas para que uma das partes mantenha-se estável em suas determinações e objetivos.



CONVIVENDO COM OS CONFLITOS

É impossível relacionar-se e coexistir sem a ocorrência de conflitos. Eles são resultantes das diferentes possibilidades de organização das partes em relação aos mesmos objetivos. Pode-se inferir que, de uma maneira geral, coexistência e tolerância seriam palavras sinônimas, em termos de conflitos ambientais. Entretanto, poderão ser criados fatos subjetivos que terão repercussões objetivas e concretas sobre as partes em conflito. Cabe aos atingidos realizar a verificação dos elementos constituintes, suas fontes e significados precisos, bem como os impactos sobre o conjunto das negociações em curso. Quando ocorre a perda de credibilidade entre as partes, a



coexistência beligerante assume a pauta de negociações e a situação pode ficar acirrada e tomar rumos complexos. No caso da coexistência beligerante, há necessidade de criação de fóruns de discussão para o desenvolvimento das negociações e da formação do consenso entre as partes. Os fóruns de discussão servem para orientar as partes na condução do processo de negociação em diversas instâncias organizacionais e judiciais.

As Estratégias em Jogo



Outro aspecto a ser considerado na negociação de conflitos ambientais são os modelos em jogo definidos pelas partes para o desenvolvimento da formação do consenso. Existem duas formas geralmente utilizadas em um embate relacionado com questões ambientais.

ABRIR PARA TOMAR CONTA DA OUTRA PARTE



-ESTOU DE PEITO ABERTO!

A linha de atuação é liberal e institucionalizante. Esse grupo de conflito tenta institucionalizar a ordem autoritária mesmo que, para isso, tenha que usar um processo de abertura nas negociações, ampliando sem o escopo e possibilitando que as partes tenham mais espaço para discussão.

FECHAR PARA CONTROLAR A OUTRA PARTE



A linha é dura e golpista. Esta perspectiva parte do princípio de que sua única base de sustentação de poder é a coerção.

AS ESTRATÉGIAS

O princípio fundamental das duas tendências é a alternância de poder. A partir das situações expostas acima, as partes podem desenvolver várias estratégias de atuação.

Nos conflitos ambientais de qualquer natureza podem ser encontrados estes diversos modelos, estratégias e formas de controle.

Defensiva

Nesta estratégia estão presentes as partes que fazem oposição. Os movimentos ambientais procuram se defender dos ataques e das situações graves pensando nos meios de defesa, evitando ficar descobertos. Neste caso, as partes não têm proposta de ataque nem alternativas para fazer frente à estratégia da parte que domina as negociações.

Reativa

Nesta estratégia a reação está em nível de acirramento e, para cada ação, corresponde uma ação igual e contrária.

Alternativa

É uma estratégia que toma a iniciativa de tornar-se autônoma no conflito, apontando caminhos não convencionais. Existe mais de um nível de prática de formulação de acordos e saídas para a negociação.

FORMAS DE CONTROLE

A cada estratégia, corresponde uma forma de controle, que é adotada pelos participantes em cada fase do processo de negociação.

Coerção econômica

Procura-se evidenciar o custo da solução como mecanismo de pressão sobre o conflito ambiental. Alia-se a este fator todas as sanções, multas e penalidades decorrentes pelo não cumprimento de um acordo que terá por objetivo a solução de um

problema ambiental.

Coerção Social

A resignação é um dos mecanismos mais eficientes de controle social, porque ele se estabelece no interior, na subjetividade do próprio sujeito. Através da resignação, uma das partes se transforma em carcereira de si própria - daí sua eficiência como arma de dominação. Pela resignação, o controle de uma das partes sobre a outra se perpetua numa negociação, impossibilitando qualquer encaminhamento para a formação de acordo.

As estratégias em jogo analisadas, se aplicadas na negociação de conflitos ambientais, acirram, de certo modo, as questões que estão sendo tratadas. Perde-se a substância democrática necessária para a implementação do processo de negociação. Assim, é sempre importante relacionar a conjuntura do conflito em questão com a estrutura onde o mesmo ocorre. As considerações de caráter metodológico orientam as partes na contextualização do conflito, permitindo o uso de recursos eficientes para barganhar nas mesas de neg



Os fóruns de discussão estão relacionados à criação de ambientes formais e informais para o desenvolvimento de discussões no processo de negociação. Dependendo da natureza dos conflitos, os fóruns precisarão ser legitimados e institucionalizados. Atualmente, existem vários tipos de fóruns onde as questões ambientais encontram espaço para serem discutidas e analisadas.

Fóruns de Discussão

ASSOCIAÇÕES DE MORADORES E CONSELHOS COMUNITÁRIOS

Uma das formas mais elementares de organização de fóruns de problemas ambientais está relacionada às Associações de Moradores e de Conselhos Comunitários de bairros. Nestes fóruns, o nível de organização ainda é difuso e incipiente para trabalhar questões de caráter ambiental. Entretanto, é neles que os problemas ambientais tomam visibilidade como demandas a serem atendidas.



Foto Ulisses Job

ONG'S

Em alguns casos, as partes se organizam em ONG's (Organizações Não Governamentais), para fazer frente aos problemas de natureza ambiental em determinadas localidades. As ONG's podem tanto abrigar múltiplos fóruns de discussão, como ser o próprio fórum de um determinado conflito ambiental.

FÓRUMS DA AGENDA 21

O Fórum da Agenda 21 é um ambiente de discussão planejada, onde as partes possuem princípios comuns que devem ser observados para se conduzir qualquer conflito identificado na área ambiental.

CONSELHOS MUNICIPAIS E ESTADUAIS DE MEIO AMBIENTE

Nos Conselhos Municipais e Estaduais de Meio Ambiente, os problemas ambientais assumem a esfera pública, pois vinculam-se a problemas de planejamento regional, urbano e ambiental. Nestes fóruns, o caráter

das deliberações é decisivo, pois pode colocar em risco a segurança pública e patrimonial das cidades.

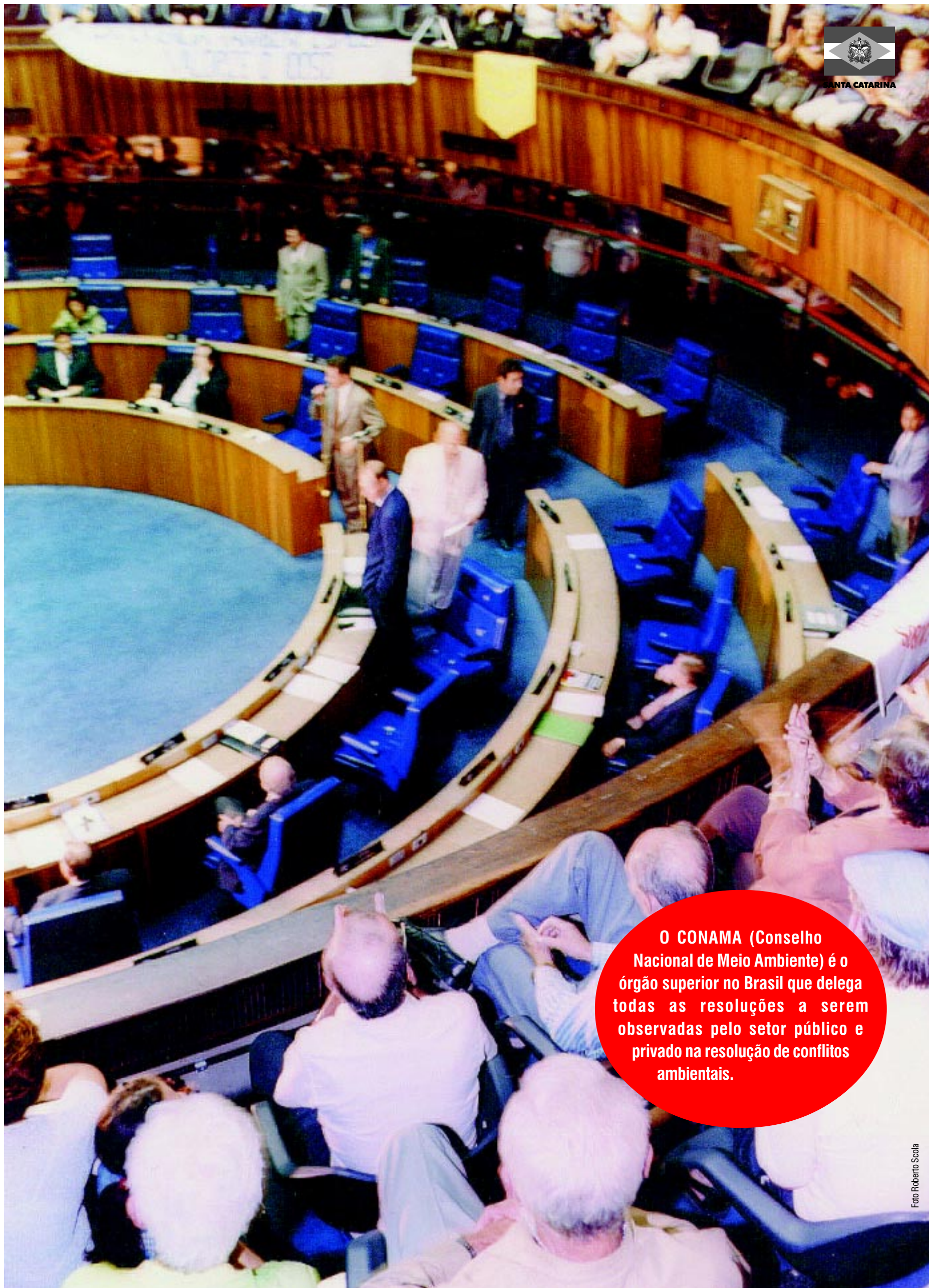
CÂMARAS MUNICIPAIS E ASSEMBLÉIAS LEGISLATIVAS

As Câmaras Municipais e as Assembleias Legislativas são fóruns deliberativos de discussão, principalmente de projetos de lei que dizem respeito aos interesses das comunidades e dos conflitos ambientais.

MINISTÉRIO PÚBLICO

O Ministério Público é a instância judiciária em que os conflitos ambientais são resolvidos, em face das dificuldades de negociação e formação de consenso em outras estruturas formais de discussão. A decisão do Ministério Público pode, ainda, passar por recursos impetrados às instâncias superiores, com o objetivo de retardar ou alterar o desenvolvimento das ações.





O CONAMA (Conselho Nacional de Meio Ambiente) é o órgão superior no Brasil que delega todas as resoluções a serem observadas pelo setor público e privado na resolução de conflitos ambientais.

O Papel da 3ª. Parte

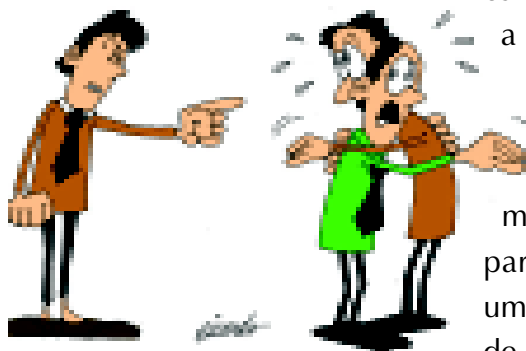


-É APENAS A 3ª. PARTE!

O termo intermediário ou terceira parte refere-se às pessoas ou grupo de pessoas que entram em um conflito para ajudar as partes a analisar, administrar e solucionar o mesmo.

OBJETIVOS

A terceira parte tem o objetivo de encaminhar o conflito para uma solução apropriada. Quando ela é credenciada pelos envolvidos, os diálogos acabam fluindo para a formação de consenso. A terceira parte deverá ser imparcial em todas as avaliações mesmo que, em alguns momentos, tenha sentimentos particulares mais próximos de um dos lados. Existem vários tipos de mediadores.



CONSULTORES E FACILITADORES

Geralmente com menor poder de convencimento do que um terceiro poder coercitivo. A função dos consultores é ajudar as partes a identificar a fonte do conflito, sua estruturação e apontar saídas para as possíveis soluções. Eles propiciam o estabelecimento do processo de comunicação de forma produtiva entre as partes, retransmitindo de um lado para outro, frequentemente, mensagens e ofertas que facilitarão a resolução de problemas.

INTERMEDIÁRIOS

São tipicamente mais poderosos

que facilitadores. Eles reúnem as partes, projetam um programa de trabalho para resolver problemas, estruturam a comunicação e se encontram, primeiro separadamente e depois em conjunto, com as partes, num esforço de melhoria contínua para solucionar a disputa.



-EM ÚLTIMA INSTÂNCIA...

PODER COERCITIVO EXTERNO

É o tipo mais poderoso. Ele é autorizado a tomar decisões e suas deliberações, em casos excepcionais, caminham para a esfera judiciária. Neste sentido, são até mesmo mais poderosos que alguns juízes, cujas decisões normalmente podem ser questionadas junto a um Tribunal Superior.

INTERVENÇÃO MULTI-MODAL DA TERCEIRA PARTE

A terceira parte pode se constituir em vários elementos introduzidos num conflito, simultaneamente, para trabalhar juntos em diferentes momentos, gerando o suporte necessário às demandas requeridas. Para intervir num conflito é necessário que os problemas não se restrinjam à escala local. A função da terceira parte é minimizar o acirramento entre as partes durante o processo de negociação.

OS PAPÉIS DA TERCEIRA PARTE

Quando uma terceira parte intervém num conflito de modo imparcial, novas estruturas de relacionamento são criadas para atender às novas necessidades das partes envolvidas. Quanto mais qualificadas as informações, maiores serão os desdobramentos a serem previstos numa mesa de negociação. A participação da terceira parte, entretanto, pode acirrar, acalmar ou eliminar os objetivos conflitantes entre as partes. De uma maneira geral, o intermediário deverá fazer com que as partes se escutem, deliberem, ponderem as soluções e estruturam um plano de ação para a implementação dos acordos.



A presença preventiva da terceira parte não é necessariamente militar ou governamental. Grupos de cidadãos civis têm se organizado para incrementar a prevenção da violência em situações de conflito.

A Construção dos Acordos



-É A CONSTRUÇÃO DO ACORDO!

Os acordos são construídos a partir da postura expressa por cada uma das partes, postura esta que deve estar voltada para a realização de concessões. Se a objetividade dos diálogos, a consistência dos dados e informações apresentadas não deixam dúvidas quanto ao que está sendo discutido, então as partes acabam por se convencer de que não há outra saída senão fazer concessões para formalizar o acordo.

REQUISITOS

Antes que um acordo seja formalizado, é necessário cumprir várias etapas. Passo a passo, verifique se todas as fases foram ultrapassadas com sucesso.

- A definição da estrutura das soluções para resolver os problemas foi avaliada concretamente pelas partes envolvidas. Cada parte tem ciência de suas limitações, perdas e ganhos.
- A formalização do acordo inclui o monitoramento e cumprimento de implementação das soluções, para não gerar novos desdobramentos.
- As cláusulas estabelecidas levam em consideração as limitações das partes no desenvolvimento da solução acordada. Foram considerados critérios de avaliação tecnológica e capacidade das partes para implantação da solução acordada.

- As exigências técnicas estabelecidas para o desenvolvimento da solução são de conhecimento das partes, bem como os desdobramentos que deverão ser cuidados para o perfeito monitoramento das ações propostas.
- Durante a definição das cláusulas não restou nenhum problema de comunicação que possa inviabilizar a assinatura do acordo após a lavratura.

O ACORDO É VIÁVEL?

Não basta realizar o acordo: sua implementação necessita ser viável. Para verificar se os acordos serão passíveis de execução, utilize alguns critérios.

- Avalie a capacidade de endividamento e comprometimento financeiro das partes para implantação das soluções.
- Estude a adequação entre cronograma de desembolso e cronograma de execução.
- Verifique as possibilidades de assumir as responsabilidades legais do cumprimento ou descumprimento das ações de caráter ambiental.
- Não deixe sem resposta nenhuma questão ocorrida

Mesmo na reta final, você ainda deverá possuir algumas cartas na manga: questões de menor importância poderão fazer diferença em momentos cruciais. Não responda de imediato às questões que lhe estão sendo feitas: elas podem suscitar novos problemas nos quais você ainda não havia pensado.

durante o processo de negociação até a formação do acordo. Expressões mal compreendidas devem ser esclarecidas antecipadamente.

- Elimine qualquer dúvida, pois poderá implicar no reinício de todo processo de negociação.

.....

Se, por algum motivo, na assinatura do acordo uma das partes voltar atrás, deverá ser deixado claro que o descumprimento das regras de conduta porá termo às negociações e certamente prejudicará novas tratativas que venham a ser encetadas pelas partes mais tarde.

.....



Como Obter Bons Acordos



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.

Um bom acordo é aquele que satisfaz as partes envolvidas integralmente, sem perdas significativas e sem despesas não planejadas. A maioria dos conflitos apresenta custos baixos: basta somente mudança de procedimentos de uma das partes em questão. Entretanto, esta não é a única condição para que um acordo seja considerado bom para as partes envolvidas.

CRITÉRIOS PARA OBTER UM BOM ACORDO

- Os melhores acordos são aqueles em que os objetivos são reconhecidos pelas partes como legítimos e as soluções aplicáveis para os conflitos em questão.
- Foram apresentadas várias alternativas de encaminhamento para o conflito.
- Existe um conjunto de soluções a ser desenvolvido, que deverá ser testado para verificar sua validade, dentro dos requisitos preestabelecidos.
- A solução escolhida encontra-se em um patamar intermediário, possível de ser implantado.
- Os contendores reconhecem que a alternativa proposta é a mais adequada - nem sempre a melhor opção é viável para implementação naquele momento.
- As soluções apresentam-se de forma consorciada, reduzindo custos.
- Os acordos são instrumentos de parcerias, e não de

cobranças de padrões, procedimentos e penalidades.

- As concessões feitas pelas partes são aceitas sem restrição.
- As partes assumem compromissos de forma igualitária.
- O acordo foi obtido sem necessidade de intervenção judicial.

O FECHAMENTO DO ACORDO

A assinatura do acordo é a fase de encerramento do processo de negociação. A maneira de encerrar um acordo deverá ser planejada e prevista, para que arrependimentos futuros não venham a ocorrer. O fechamento de um acordo pode ser obtido com o uso de argumentação correta.

- Concentre-se em explicar para as partes como o acerto proposto será favorável.
- Omita os benefícios que você auferirá com os resultados do acordo.
- Receba bem qualquer proposta construtiva feita pela outra parte. Se você não quiser aceitá-la, poderá rejeitá-la mais tarde.
- Enfatize que você está buscando um resultado favorável para todos.
- Não pressione por uma concordância que faça os oponentes se sentirem acuados.
- Faça perguntas e propostas hipotéticas, para dar ao outro lado uma rota de fuga.



Sempre trabalhe em todo processo de negociação com a possibilidade de realização do acordo, evitando que os acirramentos conduzam a disputa para a esfera judiciária. A flexibilidade de negociar é diretamente proporcional aos resultados auferidos. Uma boa orientação, técnica e legal, facilitará a obtenção do consenso.



ESTUDO DE CASO

Comunicação Corporativa



-AÇÕES ECOLÓGICAS EM ALTA!

Os programas de comunicação corporativa são um instrumento indispensável para propiciar melhores condições na negociação de conflitos ambientais, de modo organizado e atendendo aos requisitos das demandas setoriais.

Atualmente, empresas de grande porte como *Aracruz, Sadia, Procter & Gamble*, dentre outras, têm desenvolvido programas de comunicação corporativa para atender às diversas demandas sobre informações de caráter ambiental. Os programas de comunicação corporativa têm o objetivo de evitar conflitos ambientais provocados pela falta de informação das comunidades onde as empresas se inserem sobre suas atividades. Assim, o setor de comunicação corporativa desenvolve mecanismos de informação em vários níveis, considerando o público-alvo a que se destinam. É um público multi-facetado, pois engloba diversos grupos.

Acionistas

A empresa procura traduzir os problemas de caráter ambiental em soluções que expressem uma relação custo-benefício com base num retorno positivo.

Staff da Empresa

O *staff* da empresa inclui os integrantes do setor jurídico, administrativo, recursos humanos, compras etc. Esta equipe deve estar consciente sobre os resultados de suas atividades no ciclo de vida dos produtos ou serviços da empresa e seus respectivos impactos ambientais em cada fase. Conhecendo as implicações setoriais que fomentarão conflitos, o *staff* pode estabelecer ações pró-

ativas.

Nível Operacional

O nível operacional deverá compreender o resultado ambiental negativo de suas atividades e seus impactos sobre as comunidades vizinhas, caso não seja possível estabelecer um gerenciamento de processo eficaz em relação à variável ambiental na empresa.

Técnicos em Meio Ambiente

Para os técnicos em meio ambiente, a preocupação centra-se no desenvolvimento de ações que validem avaliações dos processos desenvolvidos pela empresa, a partir de indicadores e de relatórios técnicos.

Órgãos de Licenciamento Ambiental

A comunicação, neste caso, busca demonstrar que a empresa cumpre os indicadores legais relativos às suas atividades.

ONG'S

Devem ser repassadas exatamente as informações solicitadas. Muitas ONG's deixaram de exercer um papel de denúncia e concentram-se em buscar uma colaboração participativa para resolução de problemas. Sua experiência pode ser útil para que a empresa redirecione seus esforços e encontre novas saídas em relação aos desafios ambientais.

Comunidade em geral

A comunidade em geral precisa

ser esclarecida e acalmada em relação aos seus temores, quando infundados. O nível de informação a ser repassado nestas condições é simples, quase sempre declarativo.

Clientes

Os clientes devem ser enfocados como parceiros, inclusive para minimizar impactos ambientais produzidos pelos produtos que consomem (destino final de resíduos, embalagens etc.). Ao esclarecer as medidas que a empresa adota para manter uma política ecologicamente correta, ela incentiva o público a colaborar na manutenção de um meio ambiente com melhor qualidade.

Fornecedores

Também aqui o foco é de parceria: se a empresa está preocupada com o ambiente, deve incentivar seus fornecedores a adequar procedimentos, compras de insumo etc. para não degradar a natureza.

Mercado Internacional

Existem padrões internacionais em relação ao meio ambiente que devem ser seguidos pelas empresas que desejam exportar. A tendência, hoje, é exigir a certificação ISO 14000 (normatização relacionada com o impacto ambiental). Além dos padrões internacionais, cada país possui sua própria legislação específica, que deve ser respeitada. A comunicação, aqui, busca demonstrar que a empresa atende a tais requisitos.

Para fazer o exercício ao lado você vai precisar estudar bem esse fascículo que acaba de ler.

Analise detalhadamente cada alternativa e escolha a que melhor responde cada questão. Após completar o exercício, verifique sua pontuação na página ao lado.

AGORA É COM VOCÊ

1. O que são estratégias de rendição?

- A. São aquelas em que uma parte se rende à outra.
- B. Acontecem em campos ficcionais.
- C. Acontecem após o fechamento do acordo.
- D. Uma parte abandona a mesa, deixando a outra resolver tudo.

2. Como se dá uma estratégia de combate na negociação de conflitos ambientais?

- A. As partes não se envolvem nas negociações: fica tudo a cargo do facilitador.
- B. As partes mantêm-se em confronto direto.
- C. Depois que seus objetivos foram atingidos, as partes continuam fazendo pressão.
- D. Só acaba quando ocorre o acirramento.

3. Qual o fundamento de uma negociação de solução de problemas?

- A. Cálculos matemáticos.
- B. Álgebra linear.
- C. A conciliação de interesses contraditórios.
- D. Nenhuma das anteriores.

4. Quando é aplicada uma estratégia inativa?

- A. Quando os assuntos são tratados sem problemas.
- B. Quando as partes caminham para o consenso.
- C. Quando os objetivos não interessam a uma das partes.
- D. Quando uma das partes se nega a negociar.

5. O que são exercícios de dialógica?

- A. Equívocos de interpretação entre assuntos ou conceitos entre as partes.
- B. Tipos de informações resultantes de diálogos.
- C. Representações dos cenários de negociação, para antecipar encaminhamentos.
- D. Uma das etapas do diálogo.

6. Para que serve a Modelagem Cognitiva ?

- A. Para modelar aspectos psicológicos.
- B. Para modelar o conhecimento empírico.
- C. Para modelar tipos de conflitos.
- D. Para evidenciar a complexidade de conceitos/significados entre as partes em conflito.

7. O que é o RPG?

- A. Registro Periódico de Gravações realizadas numa mesa de negociação.
- B. Jogos de representação de papéis.
- C. Uma organização internacional sobre conflitos ambientais.
- D. Uma empresa privada que presta consultoria ambiental.

8. O que é coexistência?

- A. Admitir a existência em um ponto do tempo e do espaço de uma parte que esteja promovendo uma ação

contrária ao desenvolvimento de suas metas programadas.

- B. Morar junto.
- C. Existir um ao lado do outro num mesmo local.
- D. Nenhuma das anteriores.

9. O que é coexistência pacífica?

- A. Quando todos vivem bem.
- B. Todos os problemas são resolvidos sem acirramentos.
- C. Não há retrocessos no processo de negociação.
- D. Utilização de mecanismos de controle para equilibrar as fontes de poder.

10. O que é coexistência beligerante?

- A. Quando todos brigam.
- B. Quando todos brigam juntos.
- C. Quando o consenso é inviável.
- D. Utilização de mecanismos diretos de controle sem a preocupação de equilibrar forças.

11. O que são Fóruns de Discussão?

- A. São espaços institucionalizados para negociação de conflitos ambientais.
- B. Locais onde as pessoas se reúnem para trocar idéias.
- C. São locais de decisão e avaliação de ações ambientais.
- D. São espaços privados reservados.

12. O CONAMA é um Conselho Nacional que atua em que esfera?

- A. Federal.
- B. Estadual.
- C. Municipal.
- D. Nenhuma das anteriores.

13. Quais das partes abaixo não é terceira parte?

- A. Moderador.
- B. Moradores de um bairro.
- C. Intermediário.
- D. Facilitador.

14. Qual o papel da terceira parte?

- A. Intervir em favor de uma parte no processo de negociação.
- B. Acompanhar o processo de negociação.
- C. Facilitar o entendimento entre as partes.
- D. Nenhuma das anteriores.

15. Qual o papel dos órgãos de licenciamento ambiental?

- A. Facilitar o andamento das negociações na fase do acordo.
- B. Fiscalizar o cumprimento dos requisitos legais.
- C. Facilitar a documentação dos relatórios.
- D. Desenvolver mecanismos de identificação dos objetivos das partes.

A utilização de bancos de dados para resolução de conflitos ambientais, entre outros, tem dois objetivos: busca de dados e informações para subsidiar a equipe técnica no tratamento de questões que precisem de avaliação científica e verificação da existência de estudos de casos sobre conflitos ambientais que as partes podem aproveitar para projetar futuros níveis de desempenho nas mesas de negociação. Os bancos de dados devem ser estruturados para facilitar a resolução de conflitos ambientais. A Inteligência Aplicada vem sendo utilizada nesse sentido. O desenvolvimento

deste tipo de bancos de dados poderá otimizar a ação de facilitadores, fechamento de acordos, monitoramentos, instrumentalização das partes interessadas, formulação de objetivos e outros itens envolvidos no mapeamento dos conflitos.

A partir do estabelecimento de bancos de dados interativos, muitas soluções poderão ser extraídas, minimizando tempo de negociação e custos de desenvolvimento de novas propostas, facilitando a obtenção

de consenso nos processos de negociação de conflitos ambientais.

O BANCO DE DADOS



- As estratégias de uma negociação devem estar alinhadas com os objetivos propostos.
- O encaminhamento é uma das fases em que se deve ter cuidados especiais.
- O tempo certo para negociar deverá ser avaliado a cada momento.
- A modelagem cognitiva é um recurso metodológico de avaliação em conflitos ambientais.
- O RPG é uma simulação dos processos de negociação em conflitos ambientais.
- Os fóruns de discussão criam possibilidades para as partes negociar em suas divergências.
- Dependendo da natureza dos conflitos, uma terceira parte terá que ser contratada.
- Para iniciar um processo de negociação é necessário que haja tolerância.
- Bons acordos são aqueles em que ambas as partes ganham.
- Utilizar banco de dados é um recurso analítico para tomada de decisão.
- A construção do consenso deve ser monitorada em todas as fases da negociação.
- Prever resultados em negociações permite às partes organizar suas estratégias.
- A construção de um acordo deve ser pautada em sua exeqüibilidade.
- Os bancos de dados sobre conflitos fornecem subsídios em relação a acordos bem estruturados.
- Estudos de casos auxiliam na resolução de conflitos ambientais.

Mergulhe nos Conhecimentos



SEGURANÇA – Significa o estado de defesa para garantir a salvaguarda das partes. Num conflito, a segurança pode ser psicológica, econômica, política ou de soberania.

STAKEHOLDERS - São as pessoas que seriam afetadas por um conflito ou pela resolução do mesmo. Nesta categoria inclui-se todos que não estão formalmente reconhecidos como parte essencial.

TÁTICA - É o instrumento utilizado por uma das partes quando a outra desenvolve uma ação de grandes proporções com impactos significativos. As táticas não precisam ser, necessariamente, acirradoras: podem ser utilizadas para arrefecer os ânimos.

TELECOMUNICAÇÕES – Todas as formas de comunicação eletrônica que as partes utilizam para desenvolver as negociações ou buscar informações.

TERCEIRA PARTE – É a pessoa que está envolvida no conflito, mais não faz parte dele. Funciona como catalisador das reações entre as partes para formação do processo de consenso e dos acordos finais.

VALORES – São juízos que as partes possuem ou emitem numa negociação. Os valores considerados numa negociação incluem desde os pessoais, até os do grupo (étnicos, religiosos, morais etc.).

RESOLVENDO O PROBLEMA

No próximo e último fascículo deste curso, você descobrirá as etapas necessárias para o desenvolvimento e implementação de outras soluções para resolver conflitos ambientais.

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

**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