

**CURSO DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL**

# **ENSINO** **A DISTÂNCIA**

# 8

## **GESTÃO** **AMBIENTAL**

**Implementando Soluções**

**DIÁRIO CATARINENSE**

*o mundo é diário*

**FIESC**  
**SENAI**



**SANTA CATARINA**

**C**om este fascículo encerra-se o curso sobre Gestão Ambiental. Nele, você encontrará subsídios sobre como conduzir conflitos de natureza ambiental, com plenas condições para superar alguns desafios relacionados aos litígios em andamento. Serão abordados temas como o papel dos facilitadores no processo de negociação; os modelos baseados em possibilidades de alternativas de soluções para os conflitos; os significados das retiradas estratégicas; os conflitos de identidade; as intervenções transformadoras; os modelos de interdependência, as estratégias com a mídia e os processos para otimizar as comunicações entre as partes em conflito. Ao final deste fascículo, você estará dominando estratégias que servirão de apoio para tomar as decisões necessárias no encaminhamento do consenso para resolver conflitos ambientais.

## Índice

Acredite nos Resultados	02
O Papel do Facilitador	03
O Modelo BATNA	04
O Modelo ATNA	05
Retiradas Estratégicas	06
Conflitos de Identidade	07
Intervenção Transformadora	08
Estratégias com a Mídia	10
Modelos de Interdependência	11
Otimizando a Comunicação	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 S.C.  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Coordenação, Direção de Educação e Tecnologia:  
**Antônio José Carradore**  
Técnica responsável: **Margarete Kleis Pereira**  
Organizadora: **Ethel Seliar 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

## Acredite nos Resultados

**A**creditar nos resultados de uma negociação é apostar nas possibilidades de formação de consenso, realização de acordos, execução das soluções e monitoramento do plano de ação. Este estado de espírito, desarmado, que se predispõe ao acordo, é fundamental para que os conflitos sejam superados e se encontre uma solução satisfatória para todas as partes. No entanto, nem sempre é fácil atuar na arena dos embates com tal disposição. Os desafios, muitas vezes, são imensos: contendores com maior poder financeiro, que executam manobras escusas, utilizam táticas agressivas ou inesperadas podem fazer com que o ânimo mais forte fraqueje. Nestes momentos, a ajuda de um facilitador, que aponte novos horizontes e consiga reverter a situação pode ser de grande valia, dando nova energia às partes que se sentem alijadas do processo. Acreditar que você tem razão, que suas propostas são válidas e exequíveis é o primeiro passo para convencer seu adversário. Pois se você não acreditar em si mesmo, quem acreditará? Para não esmorecer frente às dificuldades, reforce sua auto-estima com algumas medidas simples:

- Elabore uma lista com todos os pontos positivos de sua argumentação;
- Antecipe os eventuais pontos negativos com olhar crítico e busca saídas para eles - nenhuma situação apresenta somente um ponto de vista,



Foto Ulisses

nem jamais é totalmente ruim;

- Busque apoio de parceiros, amigos e associados que reforcem sua posição;
- Pense que sempre é possível alguma ação - só quem está morto não pode fazer mais nada;
- Relembre situações difíceis pelas quais passou - afinal, você conseguiu sobreviver e chegar até aqui, embora, naquele momento, parecesse o fim do mundo;
- Passe em sua mente, como um filme, o cenário onde irá atuar, com todos os problemas e possíveis dificuldades. Depois, volte ao início do filme e reveja cada cena, alterando-a para se tornar positiva.

Com estas atitudes você poderá desempenhar seu papel nas negociações com a cabeça erguida, certo de que obterá uma solução satisfatória.

## FIQUE POR DENTRO

### A MELHOR SOLUÇÃO

As técnicas de simulação de raciocínio, utilizadas pela Inteligência Aplicada, apresentam aplicativos para encontrar a melhor solução para conflitos dentre um conjunto de variáveis. A análise multicriterial, o raciocínio e o planejamento baseados em casos têm sido utilizados como metodologias de investigação para apontar soluções para problemas complexos. Nesta mesma perspectiva, softwares de avaliação estão sendo também desenvolvidos para minimizar o tempo despendido pelas partes envolvidas num conflito na busca de soluções.

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

- estude os fascículos na ordem apresentada;
- faça todos os exercícios;
- após corrigir os exercícios, reveja os pontos em que não obteve acerto total;
- determine seu ritmo de estudo e procure manter-se fiel a ele: não deixe que nada interfira no objetivo a que se propôs;
- após o término do curso, faça a revisão;
- marque então o dia e a hora no SENAI-SC para fazer o teste.

**PASSO  
A  
PASSO  
DO  
CURSO**

# O Papel do Facilitador

Facilitar significa tornar possível a implementação de determinadas soluções as quais, antes da atuação do intermediário, pareciam inviáveis. O facilitador, ao identificar as estruturas e motivos que impedem os processos de negociação de conflitos ambientais, propicia a adoção de saídas conciliatórias.

O papel dos facilitadores é possível na medida em que estes agentes resignificam certos contextos, posições, idéias, estruturas e responsabilidades. Seu objetivo não é desestruturar as organizações vigentes, mas sim superar suas restrições operacionais. Com os facilitadores, ganha-se flexibilidade, garantindo-se que as limitações podem ser vencidas.

A atividade do facilitador, normalmente, abrange somente algumas partes ou tipos de processos de negociação ambiental. Geralmente, o facilitador é requisitado para reuniões onde existem várias partes debatendo, ou para auxiliar na construção do processo de consenso. O facilitador concentra-se no processo de negociação em si, e não na substância dos objetivos. Ele trabalha com as partes para ter certeza que todas elas estão apropriadamente representadas à mesa, ajudando o grupo a estabelecer as regras do programa de trabalho a serem seguidas e da agenda a ser desenvolvida.

## FUNÇÕES

A função do facilitador é possibilitar que as reuniões de negociação transcorram da



melhor forma possível, auxiliando no desenvolvimento das atividades, dando apoio infra-estrutural em algumas situações extremas, bem como prestando apoio para os envolvidos, não importando seus posicionamentos e interesses.

## COMO AGE

O facilitador utiliza a técnica da “audição ativa”, escutando as partes para assegurar que cada orador é compreendido. Além disso, cria espaços para que todos os participantes tenham chance de se colocar. Frequentemente, os facilitadores registram o que é dito em grandes pedaços de papel de jornal, que são exibidos na sala de reunião, geralmente num *flip-chart*. Isto mantém um registro público da discussão, ajudando as pessoas a focalizar melhor seus programas de trabalho. Numa negociação, a posição do facilitador é de apoio às deliberações, pois qualquer atitude independente sua pode provocar novos conflitos e prejudicar o andamento das negociações. Os facilitadores, na verdade, são figuras de fundo no processo e geralmente têm um

assistente, chamado “registrador”, que escreve os procedimentos, permitindo ao facilitador prestar mais atenção à discussão.

## ATIVIDADES EXTRAS

Muitos facilitadores, normalmente, aplicam outras técnicas e atividades para regular o processo das negociações e facilitar o entrosamento entre as partes, tais como:

- Trabalhos face-a-face, com o objetivo de identificar claramente quais são as demandas que devem ser atendidas;
- Reuniões dentro de uma organização para ajudar na formação do consenso, quando existem muitas partes envolvidas;
- *Workshops* e painéis com facilitadores, principalmente no caso de problemas analíticos ou quando as partes são intransigentes.

## RELAÇÕES DIFÍCEIS

Nas negociações em que seja necessário um poder coercitivo,



-QUAL O MEU PAPEL?



## MÚLTIPLAS TAREFAS

Além do papel específico, como intermediário entre as partes, o facilitador também é chamado a identificar conflitos e modos particulares de atuação. Com isso, pode agir para superar preconceitos sociais, econômicos ou políticos, entre outros, viabilizando as negociações e satisfazendo melhor as necessidades de todas as partes envolvidas.

o facilitador terá atribuições mais delicadas em face do contexto estabelecido para negociação. Deverá agir com maior cautela e sempre sob a supervisão de tal poder, que orientará tanto as partes quanto o facilitador nos caminhos a serem tomados.

# O Modelo BATNA



**B**ATNA é um acrônimo para **Best Alternative to Negotiation Agreement** (Melhor Alternativa para Resolução de Conflito). Os conflitos ambientais onde se adota o modelo BATNA possuem desdobramentos específicos.

## ETAPAS

- As etapas de negociação são para verificação das soluções propostas pelas partes e não para discutir problemas conceituais, ideológicos ou de qualquer outra natureza;
- A formação do consenso não se dá com relação aos objetivos, mas sim com as soluções apresentadas;
- O grande desafio é selecionar, dentre as soluções propostas, aquela que corresponde às possibilidades de exequibilidade pelas partes.

Neste modelo, as soluções apresentadas pelas partes geralmente possuem desníveis tecnológicos. O processo de negociação, assim, deverá considerar que existe um *gap* entre as partes que deve ser vencido para a execução das soluções e o facilitador precisa orientar a escolha da melhor opção.

## ESCOLHENDO A MELHOR PROPOSTA

- Selecionar os indicadores que identificam e diferenciam as soluções propostas;
- Escolher uma proposta como

referência para o processo de negociação e formação do acordo;

- Identificar dentre as soluções apresentadas quais podem ser comparadas, pois apresentam pontos em comum, e quais são interdependentes;
- Projetar os futuros níveis de desempenho a serem desenvolvidos pelas partes;
- Analisar prazos, custos e responsabilidades.

## DA TEORIA À PRÁTICA

Após as etapas anteriores estarem acordadas entre as partes, é desenvolvido o plano de ação que culminará com a implementação da solução selecionada. A implementação deste plano deverá ser monitorada, para que os progressos sejam avaliados constantemente. Tal avaliação permite a recalibração dos indicadores que orientaram o acordo, permitindo a manutenção do mesmo apesar de eventuais alterações no cenário



de atuação. Como as práticas já estão plenamente integradas ao processo, esta calibração não gerará novos conflitos.

## O DIFERENCIAL

O BATNA diferencia-se dos modelos tradicionais de abordagem para resolução de conflitos ambientais. Nele, o foco é centrado na escolha da melhor solução dentre as apresentadas. As discussões giram em torno, portanto, de propostas existentes e excludentes entre si. Já os modelos tradicionais buscam o consenso e as soluções são ainda desconhecidas - é necessário criá-las, de comum acordo entre as partes.



A comunicação da melhor solução acordada deverá ser realizada para as partes envolvidas no conflito com o objetivo de que seja legitimada e, mais a frente, não promova o surgimento de novos conflitos.



-NÃO É AQUI QUE PRECISAVAM DE CALIBRAGEM?



# O Modelo ATNA



-TÔ COLOCANDO A MÃO NA MASSA!



## PLANEJAR OU NÃO PLANEJAR, EIS A QUESTÃO

Muitas vezes, os participantes acreditam que o planejamento é mera burocracia, que retardará o desfecho do conflito. Nada mais enganoso: o planejamento permite que as soluções sejam implementadas de forma controlada e sem desgastes desnecessários para as partes envolvidas.



SANTA CATARINA

**A**TNA é um acrônimo para *Any Alternative to a Negotiated Agreement* (Proposta de Resolução de Conflito com Qualquer Acordo). Seus pressupostos determinam estratégias específicas de atuação. O importante é resolver os conflitos, a partir de soluções rápidas, sem preocupações com o desenvolvimento de planos de ação. O que interessa é “colocar a mão na massa” para resolver o problema, do jeito que for. Neste modelo não existe uma solução ótima a ser buscada, mas sim uma solução qualquer que arrefeça os ânimos das partes e estabeleça um ponto de partida para o desenvolvimento das negociações.

## CARACTERÍSTICAS

- Neste tipo de modelo de resolução de conflitos, a formação do consenso não se dá em relação aos objetivos, mais em função das soluções apresentadas;
- Não existe discussão sobre o planejamento para implementar as soluções;
- Geralmente, o controle e monitoramento das ações são realizados pelo sistema de auto-gestão.
- As soluções apresentadas pelas partes apresentam, normalmente, desníveis tecnológicos, semânticos e econômicos.

## O DESAFIO DO PLANEJAMENTO

O processo de negociação, nestes

casos, deverá considerar que existem problemas de planejamento a serem vencidos e que precisarão ser resolvidos. Torna-se necessário implantar um modelo de planejamento para desenvolver as soluções acordadas.

Assim, ao selecionar as propostas, o facilitador deve preocupar-se com a etapa posterior, embora ela não esteja em pauta: o planejamento para implantar a solução.

- Identificar, dentre as soluções apresentadas pelas partes, quais são passíveis de serem planejadas com base num cronograma;
- Selecionar as propostas que apresentem possibilidades efetivas de monitoramento;
- Adequar as soluções a um possível planejamento;
- Estruturar o planejamento e a forma de internalizá-lo na cultura organizacional das partes em conflito.

## PERIGOS DA FALTA DE PLANEJAMENTO

- A projeção dos futuros níveis de desempenho fica prejudicada;
- A comunicação da solução acordada será mais difícil, pois não foi pensado um programa de comunicação externa (que faz parte do planejamento);
- Prazos, custos e responsabilidades geralmente ficam sem orientação;
- O plano de ação não será

O grande problema no modelo ATNA é fazer as partes acreditarem que, sem debates sobre o planejamento de implantação de ações, é possível realizar acordos e encontrar soluções, mas que o planejamento?

monitorado, nem os progressos poderão ser avaliados.

Como não existem marcos nem indicadores de desempenho, é impossível medir se a solução atingiu ou não as metas propostas.

Além disso, as práticas não se incorporam ao processo de negociação. Sem planejamento e organização, muitas vezes o modelo ATNA encaminha soluções que, posteriormente, não poderão ser adotadas, pois apresentam-se inviáveis na prática. A falta de estruturação impede que os processos bem-sucedidos sejam utilizados como sistema de apoio às decisões em negociações formais de conflitos sobre meio ambiente.



# Retiradas Estratégicas



-TÁ PRONTO? PRECISO ME RETIRAR!

A retirada estratégica é diferente da retirada definitiva numa mesa de negociação. Esta ocorre quando o acirramento provoca um fechamento das negociações e a possibilidade de reinício dos debates só acontece com a presença de uma terceira parte mais forte. Já a retirada estratégica é aquela em que as partes pedem licença, uma pausa, para rever posições e situações fora do ambiente de negociação.

## OBJETIVOS DA RETIRADA



A saída de uma das partes pode significar uma ação reativa, em face do desdobramento das negociações. Outro objetivo da retirada é permitir a formulação de diretrizes ou reorientação de decisões, que serão desdobradas no plano de ação, bem como a necessidade de maiores informações.

## Em busca de informações

A retirada para buscar mais informações ou conferir dados é provocada, principalmente, pela inexistência ou pouca confiabilidade de alguns elementos colocados em discussão. Na maioria das vezes, os dados disponíveis foram coletados por pesquisadores com objetivos diferentes daqueles que estão sendo negociados. Também podem ter sido organizados, analisados e apresentados por uma das partes de modo equivocado. Como os dados influenciam diretamente nos resultados das negociações, sua falta ou incongruência acabam provocando saídas estratégicas das partes da mesa de negociação.

## COMO PROCEDER

- O líder sinaliza a saída, indicando que é o momento de retirada para reflexão ou busca de confirmação de informações;
- Os organizadores fornecem suporte técnico (telefone, fax, Internet etc) para satisfazer as necessidades de informações;
- As partes preparam-se logisticamente para o retorno aos debates.

## REPERCUSSÕES

A retirada estratégica influenciará no curso das negociações a curto, médio ou longo prazo. Lembre-se de que, durante as negociações, todo o processo desenrola-se visando a



## ISOLACIONISMO

Existe sempre a possibilidade de uma das partes perder o curso real das negociações e partir para o radicalismo. Estas atitudes devem ser previstas pelo facilitador, para que possa agir de forma previamente definida. Uma saída da mesa de negociação é um alerta para novos desdobramentos. É como num jogo de xadrez: você sempre deverá estar à frente algumas jogadas, para antecipar possíveis surpresas e ações inesperadas da outra parte.

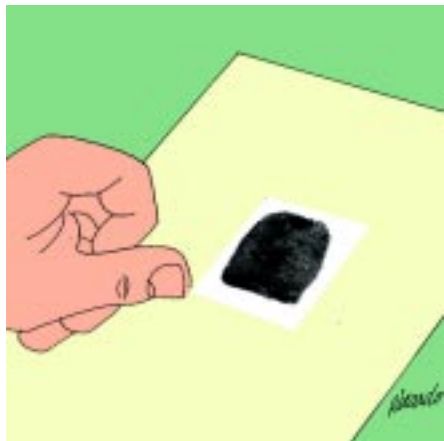


-É SÓ UMA RETIRADA ESTRATÉGICA!



concretização de soluções no futuro: as ações tomadas no presente devem também voltar-se para contribuir com tal objetivo. A parte que se retira deve estar aberta às críticas que poderão ocorrer, tanto interna quanto externamente.

# Conflitos de Identidade



**A** identidade é um sistema de convicções e um modo de interpretar o mundo. Inclui também o senso de segurança, ou seja, o sentimento de que as partes estão física, psicológica, social e espiritualmente seguras.

Ela é fundamental porque envolve tanto o sentimento do que as partes são ou representam, mas também como se relacionam com o mundo. Conflitos de identidade envolvem agressão entre as partes em relação à individualidade de cada uma delas. Tais agressões são consideradas profundas e ameaçam as negociações, tendendo para um acirramento rápido. Em algumas situações, tornam-se intratáveis, tornando-se impossível qualquer negociação.



## O PROCESSO DE DESUMANIZAÇÃO

O processo de desumanização numa negociação é comum na maioria dos conflitos ambientais, principalmente quando se estabelece uma relação de dominação/submissão entre as partes. As partes dominantes vêem a parte submissa como sub-humana e merecedora deste tipo de tratamento - gerando mais atritos de identidade. Como sentar-se em uma mesa de negociações pode ser assustador e ameaçador para uma das partes, muitas vezes os assuntos são tratados fora do ambiente de negociações, permitindo exposições mais livres e sem pressão. Somente após os encaminhamentos

preliminares é que o facilitador coloca em confronto as duas partes, evitando constrangimentos que poderiam acirrar os conflitos.

## NEGOCIAÇÃO TRADICIONAL

Nesta negociação, normalmente não se trabalham conflitos de identidade profundos pois, caso eles existam, as partes nem concordam em negociar. Se os conflitos surgirem durante o processo, é necessário adotar estratégias psicológicas para conciliar os participantes, reelaborando as diversas identidades em oposição - abordagem esta que nem sempre alcança sucesso, já que a identidade é um fator difícil de ser modificado. Eventualmente, a quebra de estereótipos negativos e a redução do senso de ameaça da identidade pode ser suficiente para a retomada das negociações, permitindo a discussão dos pontos em disputa. Porém, este é um processo longo e lento.

## AS DIFICULDADES

Por que é tão difícil lidar com disputas onde emergem conflitos de identidade? Muitos sociólogos acreditam que todos os grupos desconhecem o que são, o que querem e como devem conduzir suas propostas numa negociação. Isso torna difícil conduzir o processo de negociação de conflitos ambientais e a viabilização das soluções acaba sendo improvável.



## SENSO DE SEGURANÇA

Quando este senso é violado, a resposta defensiva é rápida e forte: as partes tendem a se tornar agressivas. Além disso, classificam a atitude do agressor como não humana. Isto é verdade para todos os níveis de conflito entre grupos, organizações - até mesmo nações. Conflitos de identidade podem ser superados com o estabelecimento de relações de interdependência.

**Em um conflito, cada parte considera sempre que tudo aquilo que faz é bom e o que o outro grupo realiza é ruim - até mesmo quando os dois estão fazendo a mesma coisa!**



**-É SÓ UM ATRITO DE IDENTIDADES!**





Foto Jakesson Zanco

A intervenção transformadora é um processo que a terceira parte desenvolve durante a negociação com o objetivo de alterar o rumo das tratativas, inclusive de algumas dinâmicas propostas inicialmente para a solução dos conflitos.

**A**s dinâmicas aplicadas num processo de negociação não devem ser exaustivamente esgotadas nas fases iniciais. O facilitador deverá deixar algumas técnicas de intervenção para momentos de inflexibilidade das partes envolvidas. Essas técnicas devem ser acionadas sempre que outras tentativas de resolução dos conflitos se mostrarem ineficazes.



Foto Daniel

### Esclarecimento de dados e informações

Caso existam controvérsias com relação à origem e legitimidade de algumas informações, o facilitador realiza uma intervenção técnica para dar sustentabilidade ao processo de negociação.

### Pausa para reflexão

Quando as negociações acirram-se, o facilitador pode intervir propondo uma pausa para reduzir as animosidades e permitir reflexões.

### Adiamento

Nem sempre uma simples pausa é suficiente para que as partes restabeleçam o equilíbrio nas discussões. Nestes casos, a técnica é encerrar a reunião e marcar nova data para retomar as conversações.

### Ratificação de resultados ou perdas

Freqüentemente, as negociações sobre conflitos ambientais chegam em um ponto no qual nenhum avanço parece possível. O atraso provocado pode ser pior que um

resultado desfavorável para uma das partes. Para contornar o impasse, o facilitador pode ratificar resultados parciais já obtidos ou enfatizar as perdas que os participantes terão, no futuro, caso as negociações não prossigam.

### Introdução de dinâmicas de grupo

Em alguns casos, introduzir uma dinâmica que esteja relacionada ao conflito e que relaxe as partes por alguns momentos pode favorecer o andamento das negociações numa perspectiva mais otimista.

### Contratação de um poder coercitivo

A contratação - ou a simples ameaça de uso - de um poder coercitivo, embora seja o último recurso a ser utilizado, muitas vezes é indispensável para restabelecer as condições necessárias aos procedimentos de negociação.

## MUDANDO PARA MELHOR

*A intervenção transformadora deve estabelecer uma ponte entre o que acontecia antes da intervenção e aquilo que se espera venha a ocorrer depois dela. O processo é retomado sob novos termos e condições. A mudança de foco pode ajudar na formação do consenso. É claro que a intervenção não é realizada para direcionar os resultados, mas sim para criar novas oportunidades de discussão, sem simplificar aspectos que devem ser profundamente analisados.*



SANTA CATARINA

# Intervenção Transformadora



As técnicas de intervenção devem ser preparadas e verificadas com antecedência, para garantir seu bom resultado. Elas permeiam as negociações, sem alterar de forma radical a tendência que o próprio processo apresenta.

# Estratégias com a Mídia



As relações com a mídia se apresentam, muitas vezes, de forma contraditória. Por um lado, é importante aproximar-se dos veículos de comunicação, para tornar mais visível socialmente as questões em disputa. Por outro, as partes devem ser cautelosas com as informações divulgadas, para não quebrar normas de confidencialidade. Seja em que caso for, relações antagônicas com a mídia devem ser evitadas, pois poderão ser danosas ao andamento do processo de negociação.

## UMA GRANDE AJUDA

A mídia pode colaborar para manter as negociações em um clima de tratabilidade, pois pela exposição pública que provoca geralmente inibe os participantes, evitando que adotem ações mais agressivas. Além disso, pode ser um elemento de reequilíbrio de forças, permitindo que as duas partes tenham igual destaque. É possível trazer também, pela mídia, a análise de especialistas ou opiniões de outras partes interessadas que, de outra forma, não teriam espaço na mesa de negociações. Ao transmitir fatos com transparência, os veículos de comunicação eliminam os efeitos negativos de rumores e boatos e dão mais credibilidade aos procedimentos adotados pelas partes.



## QUESTÃO DE PRINCÍPIO

As mensagens veiculadas pelas empresas, instituições, ONG's ou representantes das partes em conflito devem ser elaboradas tendo como princípio os direitos humanos, éticos e morais envolvidos nas disputas ambientais. Da mesma forma, a mídia deve respeitar a necessidade de privacidade e confidencialidade em algumas fases do processo de negociação.

## PAPÉIS DA MÍDIA

### Positivos

- Servir de elo entre as partes para comunicar questões relativas ao processo de negociação;
- Promover a aproximação entre os adversários (inclusive com debates programados);
- Clarificar interesses, necessidades e dificuldades das questões em debate, avaliando e ajudando a confirmar as reivindicações das partes com transparência;
- Instrumentalizar o público em geral, com apoio a programas de educação ambiental;
- Divulgar informações sobre recursos utilizados e casos de sucesso na resolução de conflitos ambientais.

### Negativos

- Censurar informações ou deturpá-las com o objetivo de desacreditar uma das partes envolvida no conflito ambiental;
- Induzir estereótipos, que ajudam a arruinar uma das partes.

## PASSOU NO JORNAL

Os dados, fatos e elementos veiculados, no entanto, só podem ser utilizados como fontes de referência durante os processos de negociação com ressalvas. Mesmo se tratando de jornalismo científico, as conclusões apresentadas devem ser corroboradas por outras fontes e as metodologias utilizadas necessitam de análise criteriosa.



## A DIFÍCIL IMPARCIALIDADE

**A imparcialidade absoluta é uma utopia. No entanto, a mídia dá um grande passo neste sentido se realizar coberturas sobre conflitos ambientais em que todas as partes envolvidas possam expor seus pontos de vista.**



# Modelos de Interdependência



## 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.

Os modelos de interdependência são aqueles que procuram estabelecer uma relação amistosa para identificar, dentre os objetivos propostos, quais deles são passíveis de negociação. Seu fundamento é a complementariedade entre as partes para resolução das disputas ambientais. Questões relativas ao conflito, que poderiam ser problemas se trabalhadas como relações de interdependência, poderão ser produtivas e encaminhar o consenso. Para que os modelos de interdependência possam ser aplicados, os conflitos necessitam possuir características específicas.

## OBJETIVOS COMUNS

É necessário estabelecer objetivos que possam ser trabalhados em conjunto, homogeneizando conceitos para estabelecer o consenso.

## SOLUÇÕES COMUNS

As diferentes propostas apresentam pontos em comum, permitindo que uma análise da relação custo x benefício identifique a mais viável para as duas partes.

## COMPLEMENTARIEDADE

Os conflitos estabelecem-se onde existem diferenças - no entanto, as diferenças não precisam ser, necessariamente, excludentes. Ao contrário: elas podem ser complementares. É o

caso de patrões x funcionários; produtores x consumidores; escritores x leitores. A identidade de uma parte só se estabelece na medida em que a outra também assume seu papel. No caso dos conflitos ambientais, o modelo de interdependência aponta para a necessidade de explorar, justamente, as relações indissociáveis que existem entre dois campos aparentemente adversários. No momento em que este conceito fica estabelecido, pavimenta-se o caminho para a obtenção de acordos onde as diferenças continuam presentes, mas são respeitadas e compartilhadas.

## QUANDO APLICAR

Diferentes metodologias conduzem também a diferentes encaminhamentos e resultados. Estabelecer modelos de interdependência entre as partes envolve premissas sobre o papel causal de eventos, coisas e esforços humanos para possibilitar a formação de consenso. Tais modelos não escapam da necessidade de estratégias de avaliação, dentre as quais se inclui o mapeamento do conflito. Antes de adotar a metodologia de ênfase na interdependência, verifique se:

■ As partes estão conscientes

Os negociadores de conflitos ambientais que trabalham como modelos de interdependência têm mais chance de atingir o consenso e realizar um acordo. Os resultados obtidos proporcionam auto-realização e abrem espaço para o desenvolvimento de diversos modos de vida.



que procedimentos e encaminhamentos equivocados podem ser aproveitados e reorientados numa estrutura de complementariedade;

■ As diretrizes e programas propostos foram elaborados num padrão comum aos integrantes da mesa de negociação;

■ As mudanças a serem implementadas, incluindo soluções tecnológicas, incrementarão (e não reduzirão) as opções disponíveis para as comunidades.

# Otimizando a Comunicação



## MELHORES NEGOCIAÇÕES

A otimização da comunicação é fundamental para o pleno desenvolvimento do processo de negociação das partes em conflito. Com uma boa comunicação, não só se aceleram os trabalhos, com número menor de reuniões, como se evitam futuros conflitos originados em falhas de entendimento. A habilidade de saber ouvir e de comunicar-se deve ser desenvolvida como parte integrante do processo de negociação de conflitos ambientais.



**N**uma negociação não existem processos de comunicação completamente eficientes e definitivos. A otimização para tornar a comunicação mais inteligível é um longo processo a ser percorrido pelos interlocutores. Existem aspectos físicos e comportamentais que podem ser monitorados para melhorar a comunicação.

## CONDIÇÕES A EVITAR

### Reverberação

É um processo físico com desdobramentos sobre a audição. Cada palavra ou som emitido é interpretado pelo cérebro num intervalo de 0,1 segundo. Se houver mais de duas pessoas falando ao mesmo tempo, parte do que está sendo dito não é compreendido devidamente por quem está ouvindo.

### Ruídos

São fatores que impedem o entendimento da mensagem, como a utilização de um vocabulário inadequado para o público-alvo. Não confundir ruído com barulho (embora este também possa ser um ruído de comunicação), que são sons de natureza adversa e externa ao ambiente das negociações.

### Movimentos desnecessários

Movimentos desnecessários e bruscos podem desviar a atenção e cortar o andamento de uma proposta de negociação ou da proposição de uma das partes.

### Audição Passiva

Consiste em apenas ouvir, sem observar e analisar. Quem sabe ouvir, mais não distingue e não entende o que ouve, certamente não terá muito a contribuir na mesa de negociação.

## INCENTIVE...

... que as partes adotem uma postura de audição ativa, valorizando quem fala. Na audição ativa o sujeito preocupa-se em observar e analisar tudo o que está sendo relatado. Com essa perspectiva, os resultados da negociação são mais promissores.

## CONSEQÜÊNCIAS DA MÁ COMUNICAÇÃO

O não entendimento de uma mensagem durante o processo de negociação pode levar às seguintes interpretações de ocorrência dos conflitos



ambientais:

- Os participantes concluem que o conflito não tem solução, pois os cenários futuros apresentados não foram bem entendidos;
- Uma das partes coloca em dúvida a credibilidade do adversário, pois dados e fatos foram apresentados de forma distorcida;
- O resultado das negociações torna-se incerto, porque as discussões baseiam-se em opiniões vagas e duvidosas, sem apoio lógico-formal.
- As negociações são rompidas, porque as fontes que deram origem aos dados colocados na mesa não podem ser acessadas ou investigadas.

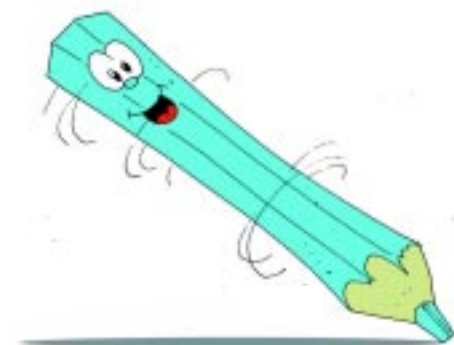


## ESTUDO DE CASO

# Comunicação Ambiental



Os princípios da Kunert são considerados, atualmente, como modelo de excelência para comunicação empresarial ambiental e desenvolvimento de programas de comunicação corporativa.



**A** Kunert é uma empresa alemã de grande porte, produtora de meias e artigos de malha. Suas 11 fábricas estão espalhadas por 7 países da Europa e do norte da África. Em uma pesquisa realizada pela Revista *Tomorrow* sobre programas de comunicação ambiental, a Kunert foi a empresa com melhor avaliação.

### PRINCÍPIOS

A Kunert, ao longo de sua história, desenvolveu alguns princípios básicos que norteiam a elaboração e publicação de seus relatórios com dados ambientais.

#### Clareza

O princípio da clareza exige uma linguagem objetiva, realista, concisa e de fácil entendimento para a apresentação das informações, com um formato visual atraente. O conhecimento científico não é o único critério de decisão da relevância da informação. Deve ser levado em consideração, também, o conhecimento que os clientes externos têm dos problemas ambientais da empresa. A estrutura dos balanços ecológicos inclui itens que são ecologicamente relevantes, de tal forma que eles sejam, ao mesmo tempo, instrumentos da gestão interna e de comunicação externa.

#### Totalidade

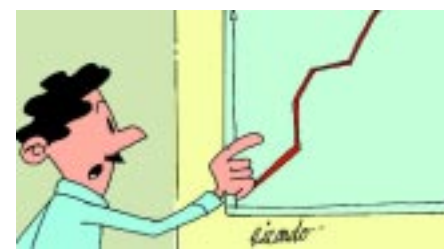
Todos os fatos ambientalmente relevantes merecem igual atenção no Relatório Ambiental, sem omissão de áreas problemáticas ou ênfase excessiva nos pontos fortes de desempenho.

#### Consistência

Os dados e o desempenho ambiental da empresa devem ser registrados e preparados continuamente, da mesma forma e segundo princípios pré-estabelecidos. Para a Kunert, a preparação e publicação de um Relatório Anual de Desempenho Ambiental significa que os dados ambientais são disponíveis e diligenciados em bases regulares. Os critérios e metodologias para o levantamento dos balanços e de coleta de dados são uniformes para todas as empresas do Grupo, o que permite comparar as informações entre as empresas ao longo do tempo.

#### Credibilidade

A credibilidade constitui-se em um dos mais importantes requisitos na comunicação da empresa. O princípio da credibilidade exige que os pontos fracos sejam tornados públicos. Além dos sucessos alcançados, as questões não resolvidas são apresentadas abertamente, acompanhadas das soluções e atividades em andamento, bem



como das metas a serem atingidas.

#### Abertura de diálogo

O Relatório Ambiental é um instrumento de informação para grupos-alvo e estabelece um canal de comunicação ativo entre emissor (a empresa) e receptor (seu público).

#### Adequação

Os diversos públicos atingidos pelo Relatório Ambiental têm necessidades diferentes em relação ao seu conteúdo, formato e apresentação. Como fonte de informação, o Relatório só será lido e atingirá seus objetivos se o conteúdo for de interesse do leitor e se sua linguagem for agradável e atraente.

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 significa “a melhor solução” para um conflito?**
  - A.  Aquela apresentada pela parte com mais poder.
  - B.  Aquela que satisfaz às partes envolvidas no conflito.
  - C.  Aquela que apresenta o menor custo.
  - D.  Aquela que será desenvolvida sem custo.
- 2. Qual o papel do facilitador numa negociação?**
  - A.  Preparar a agenda das reuniões.
  - B.  Monitorar o andamento das negociações.
  - C.  Abrir canais de comunicação entre as partes.
  - D.  Facilitar a vida da comunidade.
- 3. O que é a “Audição Ativa”?**
  - A.  É quando as pessoas escutam sem agir.
  - B.  É quando as pessoas observam e analisam o que está sendo dito.
  - C.  É um tipo de problema auditivo das partes envolvidas num conflito.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
- 4. O que é “Audição Passiva”?**
  - A.  Quando a pessoa não reflete sobre o que escuta.
  - B.  Uma parte fala e outra escuta.
  - C.  Não se envolver nas discussões.
  - D.  Todas as anteriores.
- 5. O que significa BATNA?**
  - A.  Um tipo de conflito.
  - B.  Um tempo mínimo para tomar decisões.
  - C.  A melhor alternativa para realização de acordo.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
- 6. O que significa ATNA?**
  - A.  Os custos a serem dispendidos.
  - B.  O tempo necessário para desenvolvimento das soluções.
  - C.  Um tipo de conflito ambiental.
  - D.  Proposta para resolver um conflito com qualquer acordo.
- 7. O que significa uma retirada estratégica num conflito?**
  - A.  Pausa para tomar café.
  - B.  Acirramento.
  - C.  Pausa para refletir, tomar decisões, buscar informações etc.
  - D.  Exclusão da outra parte da negociação.
- 8. O que é um conflito de identidade?**
  - A.  Quando a carteira de identidade não confere.
  - B.  Conflitos relacionados com a individualidade das partes em disputa.
  - C.  Problemas étnicos.
  - D.  É uma das fases do processo de comunicação.
- 9. Qual o objetivo de uma intervenção transformadora?**
  - A.  Alterar o rumo de uma negociação.
  - B.  Mudar o local das negociações.
  - C.  Definir o tempo exato para resolver um conflito.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
- 10. Assinale uma das funções da mídia nos processos de negociação de conflitos ambientais.**
  - A.  Publicar notícias.
  - B.  Privilegiar determinadas partes.
  - C.  Tratar superficialmente das questões.
  - D.  Aproximar as partes interessadas.
- 11. Quais as condições necessárias para aplicar modelos de interdependência nos processos de negociação de conflitos ambientais?**
  - A.  As partes necessitam ter objetivos e soluções diferentes.
  - B.  Os objetivos e as soluções apresentam pontos em comum e as partes atuam de forma complementar.
  - C.  Os objetivos e as metodologias não podem estar definidos previamente.
  - D.  É necessário existir um facilitador.
- 12. O que acontece num conflito quando ocorre reverberação?**
  - A.  As pessoas têm dificuldade de entender o que está sendo falado.
  - B.  Início, meio e fim das informações.
  - C.  Decisão e avaliação.
  - D.  Estruturação, análise e decisão das informações.
- 13. Por que aparecem problemas de comunicação durante as negociações de conflitos?**
  - A.  Porque não existem processos de comunicação 100% eficientes.
  - B.  Por causa de posturas políticas.
  - C.  Porque somente um encaminhamento é admitido.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
- 14. Num programa de comunicação ambiental corporativa, o que significa implantar a “abertura de diálogo”?**
  - A.  Todas as discussões seriam resolvidas na fase de pré-negociação.
  - B.  A condução da negociação é mais organizada.
  - C.  Criar canais de comunicação com o público-alvo.
  - D.  Nenhuma das anteriores.
- 15. O que significa “Adequação” num programa de comunicação ambiental empresarial?**
  - A.  Estar em conformidade com as leis de radiodifusão.
  - B.  Não negociar fora das regras de conduta.
  - C.  Utilizar linguagem e formato específicos para o público-alvo visado.
  - D.  Todas as anteriores.

**Q**uando se trata de conflitos ambientais, o envolvimento das partes deve se dar em todas as etapas para legitimar os procedimentos adotados. O envolvimento efetivo gera comprometimento na formação do consenso e obtenção de acordos. Assim, a presença em todas as atividades programadas (reuniões, auditorias, monitoramento de dados etc.) é imprescindível para que os resultados esperados sejam alcançados. É claro que, muitas vezes, a ausência ou falta de envolvimento é só uma tática de negociação. No entanto, em outros casos, pode ser decorrência de precária infra-estrutura motivadora - e motivação é

praticamente sinônimo de presença e envolvimento. É possível criar condições para que o envolvimento se estabeleça, com um ambiente bem planejado. A presença virá por consequência. Se

## ENVOLVIMENTO E PRESENÇA

as partes encontram um ambiente propício para negociação, este é mais um elemento que as motivará a envolver-se em discussões, barganhar e estar presentes em todas as sessões programadas. E você, que esteve motivado e presente durante

todo este curso que termina aqui, ligue agora mesmo para o SENAI ON/LINE (0800.481212) e marque a hora para fazer seu teste e obter o Certificado de Conclusão.



RECORDANDO

- As soluções, para terem êxito, devem ser passíveis de implementação e controle.
- Acreditar nos resultados é apostar nas possibilidades de acordo entre as partes.
- O melhor encaminhamento para uma negociação é quando existem várias alternativas.
- Quando não existem alternativas passíveis de negociação, o processo é mais longo.
- O envolvimento e a assiduidade nas reuniões indicam disposição para o acordo.
- As retiradas estratégicas devem ser compreendidas como momentos de reflexão.
- O tratamento com a mídia deverá sempre fugir de posturas antagônicas.
- Gerar interdependência entre as partes é o melhor caminho para obter acordo em situações complexas.
- A identidade das partes num conflito deverá ser sempre preservada.
- Nunca questione a identidade das partes num conflito: isto promoverá mais embates.
- A comunicação deve ser otimizada para facilitar os acordos entre as partes.
- Não existe conflito em meio ambiente que não possa ser resolvido com diálogo.
- Todo acordo deverá ter um plano de ação que o especifique e o monitore.
- Mais vale uma solução passível de realização, do que grandes soluções inexecutáveis.

RESPOSTAS

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



## Mergulhe nos Conhecimentos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://www.adr.org>  
<http://www.amazon.com>  
<http://www.cbi-web.org>  
<http://www.ciesin.org>  
<http://www.eagle.bio.unipr.it>  
<http://www.earthnet.net/~andreja/ceppa.html>  
<http://www.earthwins.com>  
<http://www.econet.apc.org/conflictnet>  
<http://www.eelink.umich.edu/RMED>  
<http://www.epa.gov>  
<http://www.enn.com>  
<http://www.gama.com>  
<http://www.hummat.org>  
<http://www.igc.org/medADA>  
<http://www.mediate.org>  
<http://www.noaa.org>  
<http://www.rica.net/mediate>  
<http://www.sej.org>  
<http://www.sussex.ac.uk/Units/gec/>  
<http://www.wes.army.mil/el/homepage.html>  
<http://www.wheather.com>

**O CARRO PIFOU? A PARAFUSETA QUEBROU? NÃO SE PREOCUPE! COM O CURSO DE MECÂNICA DE AUTOMÓVEIS VOCÊ NÃO VAI FICAR MAIS A PÉ. NÃO PERCA! COMEÇA NA PRÓXIMA 4ª FEIRA.**

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.

