

RELATÓRIO DA OFICINA

Oficina de Resolução de Disputa

Victoria, BC Canadá
8 e 9 de junho, 2004

Alex McCallum
World Fisheries Trust

Habilidades para a Facilitação em Resolução de Problema e Negociações
Envolvendo Várias Partes
Oficina conduzida por Alex Grzybowski para o World Fisheries Trust
8 e 9 de junho, 2004

1º DIA

Cada pessoa se apresentou e disse algumas palavras sobre o que ele/ela estava esperando aprender na oficina. Estas foram anotadas em um quadro para ajudar a guiar a oficina. Nossa lista das expectativas conteve o seguinte:

- De onde as pessoas estão vindo? Quais são as motivações das pessoas?
- Construção de relacionamento. "Eles simplesmente não se dão bem"
- Ferramentas de facilitação
- Engajamento efetivo
- Ferramentas e estratégias de resolução de problemas
- Resolução de problemas em micro e macro escalas
- Integração da iniciativa
 - Divisão do poder
 - Construção de consenso

Alex Grzybowski delineou também alguns objetivos para o nosso grupo:

- Definir e compreender facilitação.
- Aprender como avaliar uma situação. Por exemplo, qual é a melhor 'macro' estratégia - oficina, reunião, outra?
- Compreender a negociação baseada em interesse e a negociação baseada em posição.

Algumas definições:

Conflito - objetivos mutuamente exclusivos

Disputa - ações mutuamente exclusivas

Questões - pontos de disputa

Partes - aqueles com interesses diretos

Interesses - motivações subjacentes

Opções de resolução

1. uso do poder
2. eleger outrem para tomar decisões (terceiros)
3. buscar aconselhamento de pessoa sábia ou especialista
4. confronto (pode incluir a violência)
5. colaborar
6. submeter-se
7. evitar-se
8. negociação com auxílio (mediação ou facilitação)

Como decidir qual se usar? Há um continuum de resoluções de disputa. Os detalhes serão apontados enquanto prosseguirmos.

O que é a facilitação?

- Facilitação é definida amplamente.
- Um facilitador representa vários papéis diferentes, desde fazer observações sobre a função do grupo até o gerenciamento do processo de grupo.
- Os facilitadores são convocados em diferentes estágios em um processo de grupo.
- Os facilitadores têm experiência de processo. Experiência de base sobre questões substanciais da discussão é útil, mas não necessariamente requerida.
- Os facilitadores são imparciais.
- Um facilitador não impõe uma solução.
- O facilitador constrói o envolvimento no processo entre os participantes.
- O facilitador está lá pra servir todos os participantes.
- Os facilitadores melhoram a eficiência do grupo.

Tem sido apontado que é difícil estar livre de vies e de objetivos pré-concebidos. É melhor "abrir o jogo" em relação a esses e assim o grupo confiará em você. Alex Gryzbowski acrescentou que tornar o processo explícito ajuda a definir a imparcialidade.

O WFT tem um resultado desejado para o projeto da CIDA, assim nós não somos facilitadores imparciais. Os meios de subsistência sustentáveis são o nosso objetivo e temos uma visão para esse resultado. Nós compreendemos também que nosso objetivo tem vários resultados possíveis.

Alex Gryzbowski aponta que a opinião do facilitador não deve ter importância. É melhor abandonar a posse de idéias e deixar os participantes tomarem as decisões e certificar que todos estão cientes das consequências. Isso construirá legitimidade.

Habilidades do facilitador

- Comunicação - identificar os interesses críticos, traduzir conceitos entre comunidades;
- Manter a imparcialidade enquanto fornecer conselhos (sem favoritismo);
- Manter o processo na direção correta;
- Ajudar as partes a lidar com crises no processo.

Ética

- Evitar advogar, ser imparcial.
- Ficar fora do debate - fornecer conselho, mas não falar muito. É especialmente importante favorecer que o silêncio evolua.
- Quando oferecer conselho, é melhor dizer, "Um exemplo que eu conheço..." ou "Eu ouvi dizer que..." do que dizer "Eu acho que..."
- Manter a confidencialidade.
- Desmistificar, explicar-se e explicar o processo. Na tarefa de mediação, está o.k. fazer um papel mais autoritário, mas na facilitação é importante não querer toda a atenção como o dono da verdade (evitar a manipulação).
- Abordar desequilíbrios de poder sem levar à tendenciosidade.

- Manter a sensibilidade cultural.

Processo de facilitação

- estruturas
- participação voluntária
- construção de consenso
- leque de perspectivas

Avaliação

- questões
- partidos
- contexto político
- contexto do problema

Quais fatores são importantes ao se fazer uma avaliação?

- Questões - história, clareza, tipo, urgência, leque de resoluções potenciais, risco;
- Partes - identificáveis, informadas, interesses, relações, incentivos, expectativas, capacidade;
- Políticas - prioridades governamentais, engajamento;
- Problema - precedentes, diferenças culturais, opinião pública, envolvimento político, ciclo eleitoral, logística (onde todos irão se encontrar, etc.), quem irá implementar o resultado?

Estrutura de análise de conflito

- Questão chave
- Diretriz de avaliação
- Considerações sobre planejamento

Tarefa de casa: Avaliar um problema ou conflito de várias partes e planejar um processo de resposta efetiva.

.....

QUEM É QUEM?

Pescadores

Colônias (2 na área do WFT, 20 no estado)

(Pedro, Pirapora)

(Votim, Três Marias)

Associações (1 na área do WFT; diferente da estrutura de colônia)

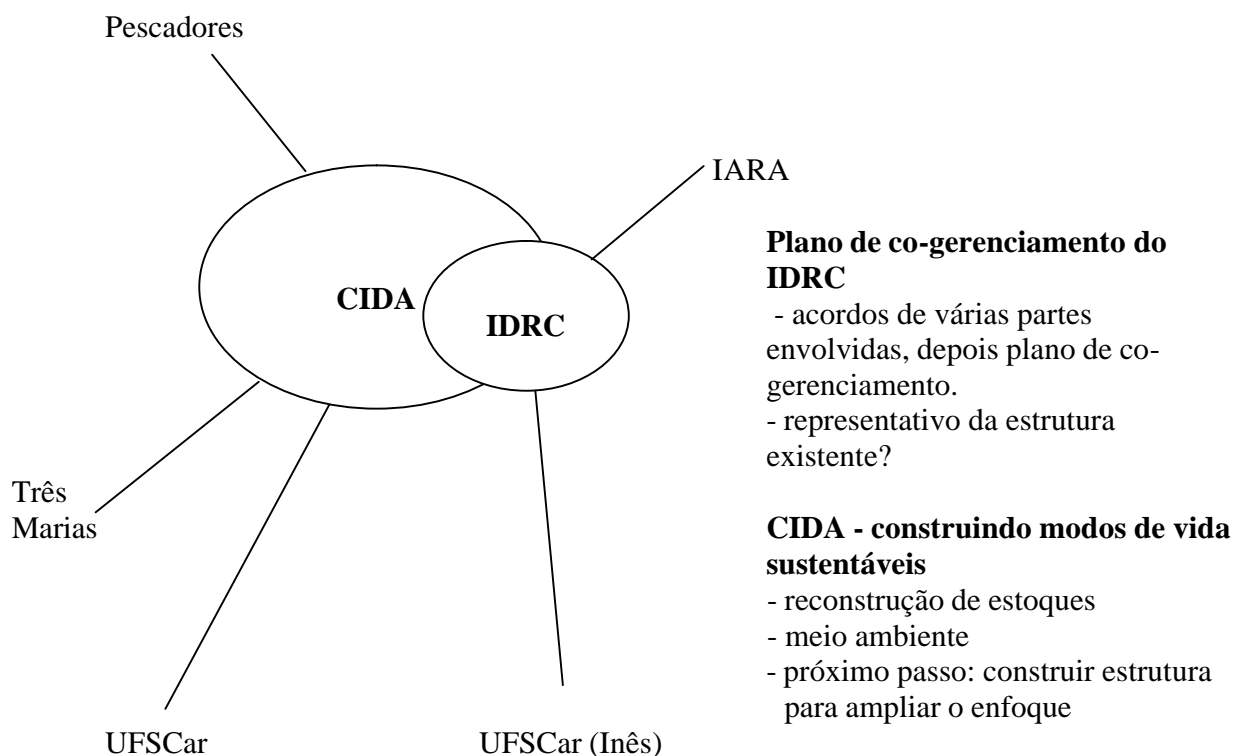
Pescadores ilegais (1 na área do WFT)

Tanto as colônias, quanto as associações são representadas pela Federação de Pescadores ao nível estadual.

(Raimundo, Três Marias)

Todas as federações são representadas pelas confederações ao nível federal.

Projetos



Outros interesses incluem:

- UFMG (restauração de estoques/ meio ambiente)
- IBAMA (restauração de estoques / meio ambiente)
- Barbara Johnsen (desenvolvimento comunitário)
- IEF (Instituto Estadual de Florestas/Secretaria Estadual do Meio Ambiente, elabora leis de pesca)
- SEAP (modos de vida sustentáveis)

História:

- O IARA passou 10 anos na Amazônia estabelecendo estruturas de co-gerenciamento com seringueiros e, mais tarde, pescadores
- O IARA quer conduzir um estudo piloto na bacia do São Francisco, o que iria romper a estrutura existente colônia/federação (isto é bom ou ruim?)
- O IDRC apoiando financeiramente o IARA, o WFT escreveu uma proposta para garantir \$, portanto WFT tem algum envolvimento no projeto

Perguntas:

- É o projeto IARA/IDRC representativo da estrutura existente, ou como ele poderia ter sido mais? Ele poderia ter sido feito para se trabalhar dentro da estrutura de colônias?

Preocupações:

- A eliminação da pesca comercial não é uma opção.
- Nossa meta é a de promover processos participativos, portanto voltar ao método tradicional de *lobby* e empurrar o decreto revisado seria contraditório.

Solução:

- Alex Gryzbowski sugeriu que quando uma decisão parecer muito difícil, você precisa de mais informação.
- Uso de questionamento como uma ferramenta para direcionar uma questão de forma participativa.

Termos de referência

O termo de referência descreve o trabalho que deve ser feito, junto com informações importantes sobre como um processo da negociação deve proceder-se. Os termos de referência devem, normalmente, abordar aos seguintes pontos:

- Mandato e questões
- Estrutura do processo (amplitude) e membros associados
- Contexto para a decisão (Como a decisão se relaciona com outras iniciativas de planejamento na área?)
- Papel dos governantes
- Tarefas específicas
- Produtos (ex. mapas, planejamento, políticas, acordos)
- Processo de aprovação
- Cronogramas
- Monitoramento e revisão do plano aprovado
- Regras básicas
- Plano de trabalho

Planejamento do processo

Enquanto os termos de referência descrevem o mandato do processo e o trabalho que deve ser feito, o documento de Processos e Procedimentos descreve como os participantes irão trabalhar conjuntamente. Um documento de Processo e Procedimentos deve abordar os seguintes pontos:

- Estrutura: reuniões, oficinas, etc.
Oficinas: benefícios considerados. Colocar-se no lugar dos participantes.
Grupos de trabalho: foco do produto. Promover colaboração, o resultado é o plano de ação.
Treinamento: com o intuito de desenvolver habilidades. Pode ser usado para juntar as pessoas para um evento não relacionado à grande decisão primeiramente, para ajudar na formação de relações.
- Princípios: autoplanejamento, sincronismo e localização, custos e benefícios
- Grupo de decisão: quem e como?

Dicas de planejamento do processo:

- Mantê-lo simples, dar ao grupo algo para reagir (pode ser intencionalmente ambíguo). Por exemplo, ao desenvolver um novo decreto, primeiro faça um conjunto dos termos de referência que abordam as preocupações de todos. Dessa forma, você estará trazendo algo para a mesa para que eles discutam.
- Equilibrar segurança com a necessidade de progresso.
- Abordar desequilíbrios de poder.
- Compreender que este é o primeiro acordo DELES (comemorar o sucesso).

2º DIA

Termos de referência

- Ampla definição, muitos tipos

No caso dos projetos CIDA/IDRC é importante estabelecer:

Qual é a relação entre um e o outro?

Como eles funcionam conjuntamente? (Componentes mecânicos)

Necessidade de se estabelecer imediatamente o protocolo:

Quais são os princípios compartilhados?

Sempre que os dois grupos trabalham juntos, termos de referência serão estabelecidos.

Por exemplo, dois grupos se encontram, e um grupo tem uma nova idéia. Seguindo a discussão, o segundo grupo concorda que a idéia se ajusta dentro de seu mandato. Os dois grupos iriam, então, estabelecer um protocolo simples:

“Nós concordamos em apoiar um ao outro. Nossa posição é.... Sua posição é....”

Isso pode ser tão simples quanto uma mensagem de correio eletrônico:

“Meu entendimento é de que..., ..., Você pode confirmar de forma que nós não tenhamos nenhum desentendimento?”

Quando uma pessoa responde, o protocolo foi estabelecido.

Um exemplo em nosso caso seria:

CIDA/WFT tem como objetivo melhorar o meio ambiente e a pesca sustentável.

IDRC/IARA está interessado em promover o direito dos pescadores.

No estabelecimento de protocolo, nós concordamos em:

- Cooperar, mantermos mutuamente informados de nossas atividades, respeitar as estruturas existentes, a pesca, o governo e as partes envolvidas.
- Estabelecer um plano de comunicação: quando falarmos à mídia, como nós caracterizamos um ao outro?
- Quando ingressamos em uma colaboração, nós iremos estabelecer termos de referência conforme requeridos de uma forma participativa/colaborativa.

Resolução de disputa

Quando um problema é apresentado, ao invés de rapidamente tentar encontrar e fornecer uma resposta, recoloque o problema como uma questão de se conseguir informação sobre o que é importante para as pessoas envolvidas.

Cláusula de resolução de disputa

Um continuum de táticas da resolução de disputa existe, conforme a seguir. Qualquer um pode ser eficaz na resolução de uma disputa. No extremo, um termo de adesão ou término de parceria (divórcio) pode ser a única solução.

- Informe (como o protocolo diz "nós resolveremos disputas de uma maneira oportuna"). Por exemplo, quando você faz planos com um amigo para se encontrar para um almoço em uma semana, você concorda em avisar ao outro caso, por alguma razão, você não possa estar lá. Isso é informar a outra parte de um problema ou barreira.
- Reunir
- Olhar conjuntamente por conselho de terceiros (fundadores, especialistas). Isso pode aumentar a transparência; e deixa todos envolvidos cientes que você está procurando ajuda de primeira.
- Meditação
- Arbitragem
- Arbitragem de contrato
- Término

Cláusulas de resolução de disputa podem ser

FORMAL	ou	INFORMAL,
Porém, elas devem ser		
EXPLÍCITAS	não	IMPLÍCITAS.
Isso leva à		
RESPONSABILIDADE	e	TRANSPARÊNCIA,
que promovem a		
TRANSFERÊNCIA (de idéias e responsabilidade) possível.		

Nós concordamos que nosso projeto poderia melhorar, sendo EXPLÍCITO no efeito TRANSFERÊNCIA.

Quais mecanismos/estruturas estamos utilizando para efetivar a transferência?

Uma forma tem sido realizar reuniões/visitas técnicas incluindo grupos de muitas perspectivas diferentes, de forma que eles possam construir relações pessoais que irão durar. O WFT tem sido explícito nos propósitos dessas reuniões.

Construindo confiança/estabelecendo relações

- Fazer compromissos e entregas pequenas. (É importante que, primeiramente, esses sejam compromissos pequenos). As palavras valem menos que as ações.
- Estabelecer reciprocidade: "Eu te escutei, agora você precisa me escutar."
- Não ameaçar. "Nós precisamos muito encontrar nossa saída disso. Eu estou comprometido com isso, mas você precisa me ajudar. Para fazer isso, você precisa.... Em troca eu irei...."

- OUVIR. Seus ouvidos são suas ferramentas mais eficientes.
- Não assuma nada sobre a outra parte. Diante do desconhecido (escuro) é mais fácil esperar pelo pior (lá tem um tigre que vai me morder).

HABILIDADES DE RESOLUÇÃO DE DISPUTA EM MICRO ESCALA

Comunicação (especialmente ouvir)

Ouvir ativamente envolve:

- Contato visual
- Responder apropriadamente
- Parafrasear/resumir. “Então o que você estava dizendo é...”
- Não interromper!
- Procurar esclarecimentos “Você quer dizer...?”

Reajustar o olhar (“Reframing”)

Se alguém fizer um comentário negativo, fazer perguntas para esclarecer as preocupações.

- Reformular/parafrasear para esclarecer e afirmar colocações de uma forma "enfocada em um futuro-positivo".
- Fazer questões "abertas", começando *com quem, o quê, onde, quando*, e às vezes *por que*. (seja cuidadoso com questões que começam com *por que*, não julgue/ameace. Por exemplo, a questão "por que você se sente assim?" tem o potencial de fazer a pessoa que está sendo questionada se sentir ameaçada. Melhor dizer, "quais experiências lhe conduziram a essa opinião?")
- Questões fechadas são aquelas que podem ser respondidas com "sim" ou "não". As questões fechadas raramente fornecem informação.

Por exemplo:

“Esta reunião é uma perda de tempo. Não vou mais participar!”

“O que exatamente o faz sentir que isto é uma perda de tempo?”

“Bom, estou cansado de ouvir dizer as pessoas falando que vão resolver as coisas e não cumprirem.”

“Então, você acha que esta faltando responsabilidade nesse processo.”

“Sim, parece que nós nos reunimos para discutir os mesmos problemas todas as vezes e ninguém nunca faz o que eles dizem que irão fazer para solucioná-los!”

“O quê nós realmente precisamos é estabelecer um sistema de responsabilidade e de mensuração do progresso.”

“Assim seria melhor.”

As três questões (para se conseguir informação)

1. Qual é o seu ponto?
2. Qual é a sua solução?
3. Como essa solução irá resolver esse problema?

As duas primeiras geralmente são fáceis de responder. "eu não gosto dele/dela." "vamos nos livrar dele/dela." A terceira é mais dura. "bem, ele/ela se foi." Isso realmente resolve o problema? Talvez uma outra pessoa irá preencher a posição que representa a mesma barreira.

Resumindo

Refinando o resultado de uma reunião.

- É eficiente usar uma prancheta para escrever as idéias/palavras-chave da reunião.
- Escreva as palavras que as pessoas realmente usaram, não use as suas próprias! (parecerá que você está querendo manipular a reunião).

Estabelecendo relacionamentos/confiança

Entre grupos em disputa, a desconfiança é comum. Deixe a situação clara para todos os envolvidos.

- Comunicar eficientemente
- Entregar promessas pequenas, que aumentarão paulatinamente.

Por que os processos são interrompidos?

- posições extremas
- falta de recursos para participar
- falta de incentivo para algumas partes
- falta de informação crítica
- má comunicação

Ações (crises menores)

- reajustar o olhar ("reframing") afirmações negativas
- dar um intervalo
- voltar-se às questões mais fáceis
- incentivar as partes a avaliar alternativas
- apontar a importância das relações
- referir-se ao progresso feito até o momento

Ações (crises maiores)

- suspender as atividades e permitir que as partes reavaliem a situação
- incentivar as partes a avaliar alternativas: melhor, pior, mais provável (devido à execução cuidadosa)
- avaliar as chances de acordo
- resumir o progresso alcançado
- usar um grupo pequeno de participantes

Isso nem sempre funciona, mas em alguns casos pode ser eficaz para selecionar um pequeno grupo de pessoas a partir de um grupo maior e levá-las a discutir o problema de forma reclusa. O grupo pequeno retorna, então, ao grupo maior com sugestões. Isto não elimina certas pessoas do processo de tomada de decisão, mas pode trazer novas idéias que o grupo como um todo pode

avaliar. Pode ser mais fácil para algumas pessoas se abrir quando eles não estão falando na frente de um grupo grande de colegas e membros de comunidade.

- referir-se à especialistas ou altas autoridades para aconselhamento. (Isso deve apenas acontecer até um ponto do processo.)
- concordar em estar em desacordo em um ponto delicado se ele for de difícil resolução

Maneiras de abordar um desequilíbrio de poderes

- Compartilhar informação
- Fornecer treinamento
- Garantir participação plena e igual (alavanca para a facilitação). Técnicas especiais são requeridas para se alcançar isso. Tentar perguntar pela participação dos menos poderosos/ menos desinibidos.
- Diminuir o ritmo. (Às vezes, aqueles em uma posição de poder querem apressar todo processo.)
- Apontar padrões de poder.
- Ajudar as partes menos favorecidas a construir suas próprias fontes de poder.
Por ex.: dinâmica posicional, local da reunião. Trazer acadêmicos até a fazenda ao invés de levar fazendeiros a um congresso de agricultura.
- Garantir que recursos e informações estejam disponíveis.

NEGOCIAÇÃO

A participação voluntária é essencial.

99% das interações sociais são negociações.

Podem ser baseadas na posição ou no interesse.

Definições

posição(ões): solução ideal (para cada pessoa)

interesses: o que as pessoas realmente querem ou precisam conseguir de uma situação; essas são processuais, psicológicas e substantivas (importante considerar todos as três); os interesses incluem necessidades, desejos, medos, aspirações e preocupações que jazem sob uma posição.

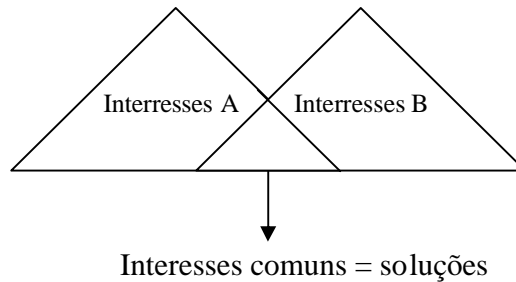
Negociação baseada em posição

- A solução ou é “isso” ou é “aquilo”
- O resultado é ou perda/ganho ou perda/perda
- As partes se enxergam como adversárias
- Cada uma reivindica mais do que ele ou ela espera receber
- Um exemplo é um escambo em um mercado

Negociação baseada em interesse

- Ao invés de dividir o bolo, tornar o bolo maior,
Por exemplo, duas pessoas estão discutindo por dois livros. Cada pessoa quer um dos livros. Um possível resultado é para cada pessoa pegar meio livro. Outra solução seria de uma pessoa colocar para a troca um outro livro que eles não queiram muito, para obter o livro que ele/ela realmente quer.

- Os negociadores valorizam coisas de forma diferente.
- Não deixe nada “sobre a mesa”
Por exemplo, se uma das partes tem bens ou serviços para oferecer para ajudar a adoçar seu tratado, isso deve ser incluído na negociação.



Estilos de negociação

- As partes podem ser solicitadas a preparar uma declaração de interesse (não uma declaração de posição) antes de uma reunião. Isto estabelece uma pré-condição que a reunião será baseada no interesse. Se isto não tiver sido feito antes de uma reunião, pode-se gastar algum tempo no começo da reunião para se chegar neste ponto.
- Pode ser importante estabelecer um lugar seguro para uma discussão extra-oficial (com aprovação dos participantes). Uma reunião por trás de portas fechadas pode ser muito importante para se chegar em uma resolução. Isto introduz um risco de alienação de algumas partes e, portanto, requer a aprovação de todas as partes interessadas. Então, isto é, configura um componente do processo.
- Coloque as expectativas e as fortaleça
- Não use a palavra “mas”, ela nega tudo que a outra pessoa acabou de dizer. A palavra “e” é melhor.
- Avalie as alternativas.
- Não crie pressupostos.
- Compreender e informar às partes que a negociação baseada em interesse não é muito comum (mesmo no Canadá), mas quando essa é usada é muito poderosa.
- Uma estratégia eficaz pode ter um evento específico com líderes de projeto, incluindo uma introdução de facilitação negociação/treinamento.
- Com participantes difíceis, tente reajustar o olhar (“reframing”), ou trazer alguém para presidir as reuniões além do facilitador.

Mais informação sobre estes tópicos pode ser encontrada nos manuais publicados pelo Instituto para a Resolução de Disputa, Universidade de Victoria:

Instituto para a Resolução de Disputa
Universidade de Victoria
PO. Box 2400
Victoria, BC, V8W 3H7, Canadá
Tel: (250) 721-8777, Fax: (250) 721-6607
E-mail: uvicidr@uvic.ca