

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



## Encarar relações difíceis

# .6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

Logo que uma situação de conflito se inicia, ou mesmo antes de o conflito se iniciar, um sintoma muito comum é o endurecimento crescente dos pontos de vista e a crescente consciência de uma desagradável tensão. Nestes momentos, uma forma muito comum de comportamento que contribui para a situação piorar é quando cada uma das partes envolvidas passa a perceber um número cada vez maior de situações problemáticas ou de pontos litigiosos em relação à outra parte, ao mesmo tempo em que, paradoxalmente, simplifica seu julgamento sobre os motivos que a outra parte tem para agir.

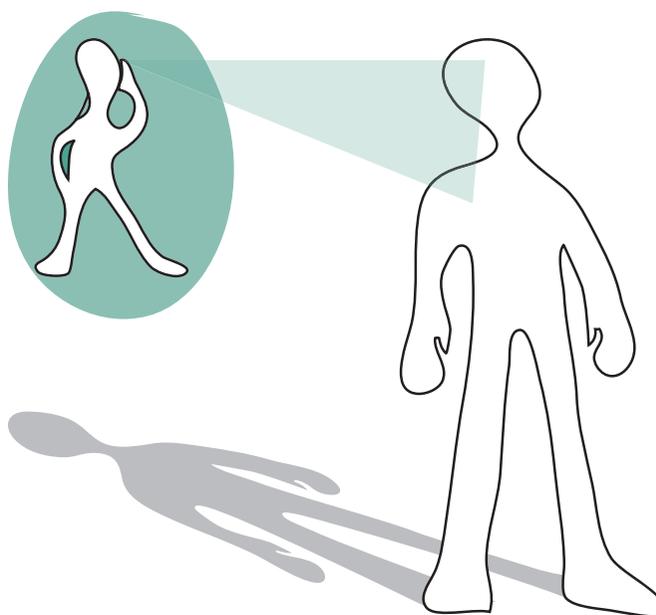
Nestas situações, um instrumento-chave para tentar superar os sintomas e devolver uma visão mais completa da situação é justamente fazer com que as partes deixem de discutir (com outros ou consigo mesmo, em seus pensamentos “silenciosos”) as origens e as razões do conflito e passem a se concentrar nos temas centrais da discussão.

Neste sentido, **PROPOMOS AQUI UMA “FERRAMENTA”, CUJO OBJETIVO É AJUDAR A IDENTIFICAR OS PONTOS LITIGIOSOS QUE EXISTAM ENTRE PESSOAS DE FORMA OBJETIVA, ANTES QUE A ELES SE SOMEM DIFERENÇAS SOBRE QUALIDADES PESSOAIS E RELAÇÕES RECÍPROCAS, DANDO INÍCIO A CONFLITOS.** Esta ferramenta também ajudará a esclarecer as diferentes visões em situações iniciais de conflitos, ajudando a perceber as queixas existentes de lado a lado.

### Desenvolver uma visão mais completa da situação

Como a proposta é que as partes envolvidas sentem-se frente a frente, de acordo com o procedimento que será descrito abaixo, recomenda-se que haja uma pessoa que assuma o papel de facilitador. É necessário que esse facilitador seja respeitado por sua neutralidade em relação aos lados oponentes, sendo recomendável que tenha uma boa experiência anterior. É conveniente que o facilitador considere o número de pessoas adequado para si, o que pode variar de acordo com a sua experiência ou de acordo com a situação.

Esse trabalho deve ser realizado num ambiente que tenha paredes em que possam ser afixadas cartelas. É conve-



niente, também, que haja espaço e cadeiras suficientes para que todos se sentem tão confortavelmente quanto possível. Este ambiente deve ser silencioso e tranquilo. Cartelas, canetas piloto e fita crepe são os materiais de que você vai precisar.

Veja a seguir os passos que devem ser dados nesse processo de levantamento dos pontos litigiosos:

1. O facilitador fala ao grupo sobre seu interesse em esclarecer os pontos litigiosos existentes e se propõe, primeiramente, apenas a compilá-los para se chegar a um acordo sobre os considerados mais importantes, agendando a discussão propriamente dita desses pontos para um próximo encontro.
2. Ao começar o trabalho, o facilitador propõe aos participantes a elaboração de uma lista de acordos que orientem o trabalho a ser realizado. Entre outros pontos, sugerem-se os seguintes: guardar sigilo sobre o que for dito, interromper o trabalho assim que alguém considerar necessário, respeitar e procurar entender o ponto de vista colocado, fazer apenas perguntas de esclarecimento.

3. O facilitador distribui três cartelas para cada partido e pede que escrevam os três pontos litigiosos que consideram mais importantes (escrevendo apenas um ponto em cada cartela). Cuidado para não se escrever opiniões e julgamentos nas cartelas: elas devem ser escritas como títulos de livro, ou seja, apenas apontando qual é o assunto, sem entrar no conteúdo propriamente dito.

Então, o facilitador pede que um a um afixe suas cartelas na parede com fita crepe, ajudando os envolvidos a comparar as cartelas apresentadas, identificando as que eventualmente tenham se repetido.

4. Cada partido lê suas cartelas, sem interrupção da outra parte. O facilitador pergunta se existem questões de entendimento sobre o que está sendo dito, cuidando, neste momento, para que não se entre em discussões e sim que os partidos atinjam o entendimento de como o outro vê seus problemas.

Se surgirem pontos muito complexos, o facilitador poderá dividi-los em subitens ou perguntas que ambos os lados considerem importantes que sejam abordados.

Se necessário, outros pontos podem ser colocados, sempre de três em três, até que ambos os partidos considerem que a lista esteja completa, do seu próprio ponto de vista.

É importante lembrar que não é objetivo desta ferramenta definir quem tem razão, mas sim que as partes declarem e reconheçam os pontos litigiosos.

5. O facilitador, então, pede que cada partido escolha os dois pontos que consideram mais importantes de sua lista e dois pontos da lista do outro, para aprofundamento. Após a escolha de cada um, o facilitador confirma se são realmente aqueles pontos que querem escolher.
6. O facilitador agenda com as partes outra reunião para a discussão dos pontos definidos como prioritários por cada um deles.

O intervalo de tempo entre esse exercício e a reunião para a discussão dos pontos litigiosos propriamente ditos, contribui para que os oponentes absorvam o que foi ex-

presso pelo outro, saindo de fixações e argumentações e movendo-se para a compreensão sobre o que incomoda a cada um. Assim, a definição do tempo correto pode variar de caso a caso, mas é recomendável pelo menos três dias de intervalo.

Em situações em que não existe propriamente um conflito, essa ferramenta pode ser usada sem um facilitador. Neste caso, após abrir a reunião com a proposta de trabalho, uma parte pode apresentar os pontos que considera necessários esclarecer para, depois, convidar a outra parte a fazer o mesmo e, então, prossegue-se com a escolha comum dos pontos que devem ser discutidos prioritariamente.

### Negociar reconhecendo interesses comuns e específicos

A negociação situa-se entre o conflito e a cooperação. No conflito, não se abandona o “campo de batalha” sem ganhadores e perdedores. Na cooperação, os objetivos comuns se sobrepõem aos pessoais. Na negociação, prepondera a liberdade de participar, a igualdade de condições, o equilíbrio entre as partes e entre o que se oferece e o que se procura.

Durante muito tempo, o conceito de negociação foi aplicado exclusivamente a transações comerciais que envolviam bens materiais e foi, muitas vezes, associado à noção de um campo de “vale-tudo”. Por conta disso, ainda hoje, em muitos lugares, a palavra pode ser relacionada ao uso de truques, manipulação, com uma postura de competição e luta.

Entretanto, já há ambientes em que se renova o conceito de negociação. Essa nova tendência estende o uso do termo a situações em que estão em jogo interesses não apenas materiais e preconiza um processo honesto, que apoie a manutenção de relações baseadas na confiança entre as partes. **DEVE-SE CHEGAR A ACORDOS PASSÍVEIS DE SEREM CUMPRIDOS E QUE ASSEGUREM VANTAGENS PARA TODOS, DE FORMA QUE OS RESULTADOS ATENDAM NECESSIDADES E INTERESSES TANTO COMUNS COMO ESPECÍFICOS.** Este tipo de negociação inclui quatro princí-

pios básicos:

#### TRABALHE COM AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS E NÃO COM POSIÇÕES.

Pode-se assumir que a “posição” de cada parte é uma conclusão da análise que ela fez sobre as suas necessidades. Essa posição, no entanto, é apenas a parte visível de um “iceberg” e, frequentemente, obscurece o que realmente se quer. Assim, para que possam surgir novas possibilidades e não se fique preso somente à “posição” pensada inicialmente, as informações sobre as necessidades e as expectativas de cada parte devem ir para a mesa de negociações.

Muitas vezes, considera-se que falar claramente sobre nossas necessidades enfraquece nossa própria posição na negociação. No entanto, identificar o que se precisa para solucionar o problema é uma forma de evitar a cristalização de posições e proporcionar que surjam possibilidades ainda não pensadas.

#### SEPARE O CONTEÚDO DA NEGOCIAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE OS NEGOCIADORES.

Tipicamente, as emoções das pessoas se misturam com o mérito de seus problemas, mas uma coisa precisa ficar distinta da outra para que se possa atacar o problema e não as pessoas. No relacionamento entre as partes, é preciso que haja empatia, é preciso sentir-se na pele do outro a cada momento e compreender os seus pontos de vista - o que não significa necessariamente concordar “com” ou submeter-se a eles. No entanto, é preciso ser assertivo com relação aos conteúdos, não deixando passar assuntos que podem vir a comprometer os objetivos. Assim, ser duro com os problemas e gentil com as partes é uma orientação geral que pode ser de muita ajuda para o processo.

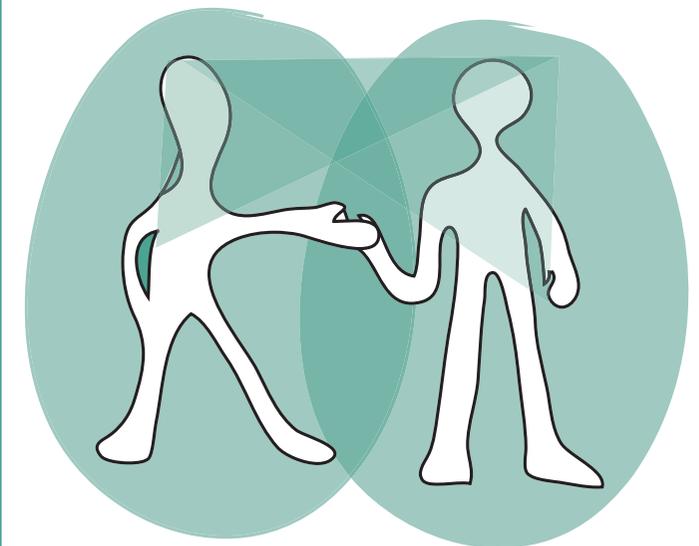
#### CRIE E EXAMINE VÁRIAS ALTERNATIVAS ANTES DE TOMAR UMA DECISÃO.

Decidir na presença do outro é sempre uma situação em que se está sob forte pressão, pois, quando há muito em jogo, a criatividade fica inibida. Sabendo disso, procure criar o tempo e o clima necessários para deixar que surjam opções de benefício mútuo, ponderando-as calma-

mente antes de fechar um acordo. Proponha um intervalo na conversa, quando se sentir pressionado - de meia hora, de uma semana - e volte à conversa quando combinado, tendo pensado nas consequências de cada proposta.

Lembre-se de que o resultado de uma negociação será tanto melhor quanto mais se puder ser inventivo quanto às alternativas possíveis para alcançar as soluções e quanto mais se respeitar valores e compromissos mútuos.

#### PROCURE CRITÉRIOS COMUNS OBJETIVOS PARA EMBASAR A DECISÃO.



Para escapar de resultados arbitrários conseguidos por conta da intransigência ou da preponderância de uma das partes, vale insistir em definir um critério segundo o qual o acordo seja avaliado como bom para ambas, de forma que elas terminem o processo de negociação com tranquilidade.

### Cuidar do processo de negociação

Toda negociação envolve fases diferentes ao longo de um determinado período de tempo. Ter consciência sobre como ela acontece, ajuda a nos prepararmos de forma a chegar ao seu final com um acordo que possa ser cumprido.

#### INVESTIR NUMA BOA PREPARAÇÃO

Antes mesmo de marcar um primeiro encontro com a pessoa com quem se vai negociar é preciso levantar informações, da forma mais ampla possível, para que se chegue a um quadro bem claro sobre a situação existente. Isso fornecerá a base para identificar os pontos-chave a negociar - preço, prazo de pagamento, índices de reajuste, por exemplo.

A preparação de uma negociação envolve definir os resultados mínimos e máximos que se quer alcançar, em cada ponto, e a preparação de propostas alternativas para cada um deles.

Também é útil tornar consciente a melhor alternativa que se tem, caso o acordo não seja feito.

Se for preciso delegar a tarefa de negociar a outra pessoa, é importante definir claramente, nesta etapa, o mandato desses negociadores, identificando limites e outras condições para sua autonomia.

#### DISTINGUIR POSIÇÕES E INTERESSES

Ao encontrar a outra pessoa com quem se vai negociar, uma fase inicial da conversa deverá envolver o clareamento das posições e interesses de cada um, buscando exatidão nas informações. A pergunta é um instrumento poderoso para isso: pergunte sobre tudo o que não estiver claro, lembrando que o mais importante é conhecer a situação do outro:

- Quais são as necessidades dele?
- Do que ele sofre?
- O que lhe interessa?
- Quais são as limitações dele?

Ao final desta etapa, cada parte deverá estar munida das principais informações, de forma a estar apta a tomar uma decisão: há um patamar comum suficiente para continuar a negociação? Caso não exista, a negociação pode ser interrompida neste ponto. Em caso positivo, entretanto, será importante pensar num plano estratégico e, para isso, usar a qualidade feminina da intuição para visualizar a continuidade do processo.

#### PROPOR ALTERNATIVAS E CONSIDERAR CONCESSÕES

O objetivo desta etapa é clarear como serão tratados os diferentes tópicos e também a forma como as partes vão se relacionar. As partes propõem alternativas e negociam sobre os diferentes itens envolvidos. É comum que nessa fase se barganhem concessões, num ponto, e troca de facilidades, em outros pontos, chegando a acordos parciais em torno dos vários pontos-chave envolvidos.

Desta forma, no final, as partes deverão tomar uma decisão: há clareza suficiente para se redigir um acordo?

#### ASSEGURAR ACORDOS MADUROS

Nesta fase, as partes vão, então, construir um acordo que responda as suas necessidades e que possa alcançar sucesso em sua implementação. Para isso, será preciso que se imagine o futuro o mais concretamente possível, procurando prever possíveis mudanças que poderão surgir na situação geral e na de cada uma das partes, além de se definir, nesse caso, como se vai proceder.

Aqui, as decisões poderão ser tomadas, desde que as necessidades de ambas as partes sejam atendidas e haja parceira na sua implementação.

Pode-se dizer que um acordo sábio deve:

- satisfazer os interesses legítimos de ambas as partes tanto quanto possível;
- usar eficientemente os recursos e o tempo;
- melhorar ou, na pior das hipóteses, não piorar os relacionamentos.

Nem o confronto direto, nem o acobertamento das diferenças entre os lados são soluções. É preciso que haja uma intenção comum e o reconhecimento de especificidades

em cada lado para chegar a resultados duráveis e que possam ser cumpridos.

#### EVITAR TÁTICAS MANIPULADORAS

Muitas vezes, temos que negociar com pessoas que usam táticas manipuladoras na negociação. Elas se caracterizam por não passarem no teste da reciprocidade, isto é, quando fazem ao outro algo que não gostariam que se fizesse com elas próprias. A melhor solução, nesse caso, é trazê-las à luz, abordando o problema explicitamente, para depois discutir uma forma de prosseguir.

Reagir adequadamente a estas formas de negociação exige conhecê-las. Vamos identificar, então, algumas delas: exigir muito mais do que realmente se espera, criando uma reserva com a qual se poderá, depois, fazer concessões; propor permutas, quando se precisa desistir de um ponto, exigindo que o outro também desista de algo; propor uma “questão de ordem” e passar a falar de pontos relativos ao conteúdo; referir-se a pontos “de conhecimento geral” ou invocar uma suposta autoridade no assunto, na tentativa de desvalorizar o outro; fazer concessões de pouca importância para introduzir mais e mais exigências ao outro.

#### Negociar bem para superar conflitos

A negociação é um processo que pode também facilitar a superação de conflitos e para que isso seja possível é fundamental que as partes sintam que o processo vem ao encontro de suas necessidades e que elas confiem que não serão sacrificadas para satisfazer apenas as necessidades do outro. As partes conflitantes devem se dispor livremente a iniciar e a manter uma conversa até chegar a um resultado que se revele como um melhoramento em relação ao status inicial.

Quando dois “partidos” conflitantes se dispõem a conversar, é importante que eles se preparem para uma conversa reconhecendo as necessidades que não estão sendo atendidas, os sentimentos que brotam em decorrência disso e que também visualizem o que é necessário para satisfazê-las melhor.

Na conversa com o outro, é importante explicitar estes pontos falando sempre a partir de si mesmo. É muito diferente dizer, por exemplo, “preciso de reconhecimento”, em vez de “você não me reconhece”; ou dizer “me sinto triste”, em vez de “você me deixa triste”. No primeiro caso, estão sendo expressas as próprias necessidades e sentimentos, enquanto no segundo caso, se atribui ao outro a “culpa” pelo que se está vivenciando.

**É FUNDAMENTAL, FINALMENTE, QUE CADA PARTE POSSA EXPRESSAR, COM TODAS AS LETRAS, DE QUE FORMA GOSTARIA DE SER TRATADA, EM VEZ DE DEIXAR O OUTRO IMAGINAR COMO DEVERIA SER.** Para isso, cada parte pode enumerar: o que gostaria que o outro fizesse; o que gostaria que o outro fizesse mais; e o que gostaria que o outro deixasse de fazer. Isso vai permitir que se chegue na formulação de um acordo que considere as condições que deverão ser criadas para que se volte, gradativamente, a uma coexistência mais pacífica e adequada.

### Fonte para consulta

- GLAZL, F. **Autoajuda em conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações.** São Paulo: Antroposófica / Adigo, 1999.

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



**CRIS**  
**ESPERANÇAS**

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA