



# Gestão de Conflitos em Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade



Olympio Barbanti Jr.







# Gestão de Conflitos em Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade

Olympio Barbanti Jr.



# Créditos

Gestão de Conflitos em Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade

Autor: Olympio Barbanti Jr.

Revisão: Wagner Santos

Foto capa: © Erzetic | Dreamstime.com

Apoio e desenvolvimento: Ministério do Meio Ambiente (MMA) e

Agência de Cooperação Técnica Alemã no Brasil - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Impressão: Estação Gráfica

Exemplares: 1.000 unidades

Brasília, dezembro/2010.

## Sobre o Autor

Olympio Barbanti Jr., jornalista, possui mestrado em Social Development Planning and Management, pelo Centre for Development Studies/ University of Wales, Doutorado em Social Policy and Administration pela London School of Economics, e uma especialização realizada após o doutorado em Conflict Resolution, pela University of Colorado, Boulder.





# Índice

Apresentação	2
Introdução	3
O Conhecimento sobre Gestão de Conflitos	5
Análise	18
Planejamento	38
Intervenção	52
Técnicas de Relacionamento	65
Bibliografia	71





2

## Apresentação

Quando falamos de cadeias de valor de produtos da sociobiodiversidade, é fundamental lembrar que o primeiro elo da cadeia é ocupado por Povos e Comunidades Tradicionais ou por Agricultores Familiares. Estes possuem modos de vida próprios, que precisam ser distinguidos e respeitados pelos diferentes elos subseqüentes e demais atores de uma cadeia de valor.

É importante reconhecer que muitas vezes existem interesses distintos entre os operadores de uma cadeia de valor, no entanto, tais interesses não podem de forma alguma impedir uma situação de “ganha ganha” entre todos os elos da cadeia.

A abordagem de cadeias de valor de produtos da sociobiodiversidade é nova e pouco vivenciada por técnicos, gestores públicos, setor empresarial, Povos e Comunidades Tradicionais e Agricultores Familiares. Ela requer uma pactuação transparente, capaz de propiciar o alcance dos resultados desejados e priorizados em comum acordo entre todos os envolvidos e comprometidos com o desenvolvimento da cadeia de valor.

Partindo destes pressupostos, esta Guia de Gestão de Conflitos em Cadeia de Valor, de forma clara e objetiva, vem como uma oportunidade metodológica capaz de facilitar a intervenção daqueles que lidam no dia a dia com esta temática e que tomam isso como um desafio motivador.

Desafio de propiciar um ambiente de equilíbrio, de diálogo constante entre os diferentes operadores e demais atores que estão ligados ao desenvolvimento de uma cadeia de valor, considerando, sobretudo, que os conflitos de interesses existem e servem para sinalizar a necessidade de uma mediação dialogada, processual, transformadora, visando superar as dificuldades e alcançar os resultados comuns, almejados por todos.

Bons frutos!

Júlio C. G. Pinho  
Gerente de Agroextrativismo  
DEX/SEDR- Ministério do Meio Ambiente

Helmut Eger  
Diretor do Programa Florestas Tropicais da GIZ no Brasil





# Introdução

## Gestão de Conflitos em Cadeias de Valor

Esse texto faz uma introdução aos estudos de conflitos e dá, ao leitor, orientações de aplicação do conhecimento, em especial nas diversas relações existentes nas Cadeias de Valor de produtos da sociobiodiversidade.

Dessa forma, o conteúdo aqui apresentado se relaciona diretamente com a metodologia Value-Links Biodiversidade, da Agência de Cooperação Internacional Alemã - GIZ.

Tendo como referência as dinâmicas próprias de uma Cadeia de Valor de produtos da sociobiodiversidade, ao final desse texto, o leitor deverá:

- Compreender o que são conflitos e as implicações da intervenção em processos conflituosos
  - Embora muitos critiquem a ideia de intervir em conflitos.... No seu dia a dia, as pessoas já fazem algum tipo de gestão de conflitos... Mas isso geralmente ocorre de maneira intuitiva.
  - Você verá que a ideia aqui não é terminar com conflitos sociais.... É saber conviver com eles...E de maneira estratégica!
- Conhecer os elementos básicos de uma Análise de Conflitos
  - Os elementos, ou categorias de análise, ajudarão o leitor a refletir sobre as dimensões que influenciam a maneira como nascem e se desenrolam os conflitos, disputas, barganhas e problemas de gestão.
  - Ou seja, diversas categorias precisam ser conhecidas para que seja possível analisar um processo conflituoso.
- Compreender as possíveis estratégias de interação entre as partes envolvidas.
  - Aqui você vai ver que existem técnicas para facilitar que as partes envolvidas em uma dada situação (conflitos, disputas, barganhas e problemas de gestão) atuem de forma mais cooperativa.
  - É claro que um passo inicial é saber identificar as partes envolvidas em um processo conflituoso e organizar esse conhecimento para traçar estratégias de ação.
- Aprender técnicas de negociação
  - Tendo apreendido um conjunto mínimo de conteúdos, o leitor poderá identificar quais técnicas de negociação aqui apresentadas são mais relevantes para o seu caso.

Ao final de cada unidade, você encontrará dicas de aplicação do conhecimento discutido.









## O Conhecimento sobre Gestão de Conflitos

- 1** Conflitos sociais são processos complexos. Diversas áreas do conhecimento estudam conflitos e tentam compreendê-los pelo enfoque de suas ciências: Sociologia, Direito, Antropologia, Economia, Relações Industriais, Relações Internacionais, Comunicação, Psicologia Social e outras.
- 2** O que predominam são visões estanques: cada disciplina aborda conflitos sociais segundo as suas categorias de análise. Isso é um problema.
- 3** Devido à complexidade e à dinâmica de conflitos, somente uma visão multidisciplinar consegue captar as diversas dimensões envolvidas... E desenhar processos de intervenção adequados!

**Gestão de Conflitos envolve a aplicação do conhecimento em situações complexas nas quais pode haver risco à vida.**

### Algumas palavras de precaução !

A ideia do campo de estudos de conflitos é fazer uma análise multidisciplinar dos conflitos sociais e buscar formas qualificadas de intervenção.

Gestão de Conflitos significa tentar compreender um processo social que é muito dinâmico!

Não significa, de forma alguma, pôr um fim aos conflitos!

Em alguns casos, talvez, seja possível “acabar” com um conflito.

Podemos, também tentar ter algum controle sobre o processo conflituoso... Mas é melhor aprender a interpretá-lo e a interagir com ele.

Na maior parte das vezes, será melhor direcionar o enfrentamento conforme a estratégia que se desenhou.

**Ou seja: Gestão de Conflitos envolve o desenho de processos de interação estratégica.**

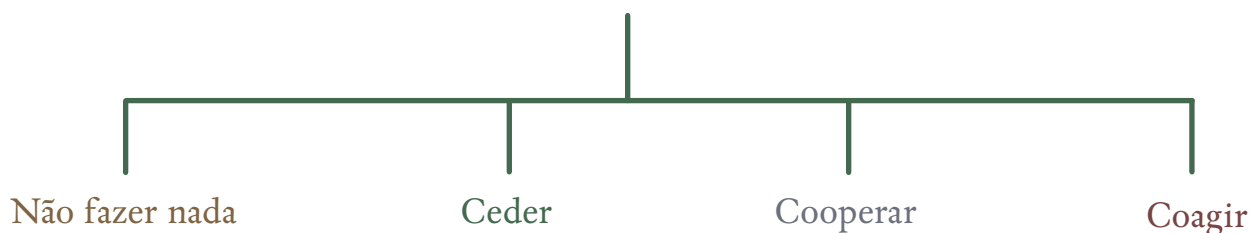
Em alguns casos, essa estratégia pode até mesmo “aumentar” os conflitos, ou seja, fazer com que eles escalem.

Veja: quando uma ONG trabalha com o empoderamento de uma comunidade, o resultado poderá ser gerar mais conflito, e não menos conflito, posto que indivíduos empoderados tendem a defender as suas posições e a buscar ativamente alternativas para suprir as suas necessidades.



## Alternativas de Interação Estratégica

Após fazer uma análise de conflitos, cada ator adota diversas estratégias de interação, baseadas em quatro opções que, em geral, ocorrem ao mesmo tempo



- Essas estratégias de interação variam, às vezes, rapidamente.
- Ou seja, às vezes, estamos confrontando um outro ator em um tema... Mas concordamos com ele em outro. Somos “amigos” e “opositores” ao mesmo tempo.
- Na linguagem dos conflitos, evitamos usar o termo “inimigo”, a não ser que a oposição entre nós e a outra parte seja muito forte, dificilmente superável, e exista uma estratégia para eliminar a ação do oponente.
- No mundo do comércio, por exemplo, alguns atores infelizmente competem para destruir a concorrência. Para eles, não existem opositores, mas apenas inimigos.
- A ideia da análise de conflitos e da interação estratégica é saber promover a cooperação... Mas também saber se defender.
- Gestão de Conflitos não é um espaço para ingênuos! As partes envolvidas em um conflito mantêm em silêncio diversos interesses que provavelmente serão apresentados em momentos estratégicos.



## O Que é um Conflito Social ?

Existem várias definições para conflito social... Em geral, se aceita que conflitos podem ser entendidos como processos contenciosos, de interação inter-pessoal ou entre grupos, que têm lugar em um contexto social amplo.

Esses processos podem envolver debates, desacordos, brigas, tumultos, confrontações violentas, batalhas e guerras.

## E o que é um Conflito Ambiental?

Aqui, nós evitamos fazer uso do termo “conflito ambiental”.

Entendemos que definir um conflito como sendo “ambiental” implica em reduzir o caráter multidimensional existente em conflitos sociais.

Note que, nas Cadeias de Valor, existem conflitos que poderiam ser enquadrados como trabalhistas, étnicos, ambientais, legais, tributários, culturais, ou ainda poderiam ter diversas outras classificações.

Por isso, podemos entender “conflitos ambientais” como sendo conflitos sociais nos quais a dimensão ambiental é fator preponderante, capaz de influenciar de forma decisiva o comportamento dos atores e a dinâmica do processo conflituoso.

Mas, a partir de agora, vamos utilizar apenas o termo **conflitos** para fazer referência a qualquer “tipo” de conflito. Quando for necessário especificar, será identificado o tipo de que falamos.





## 8 Conflitos e Justiça Social

### Mais algumas palavras de precaução...

Quando se faz uma intervenção em conflitos sociais, é preciso ter cuidado.

O resultado pode ser negativo... Pode aumentar o grau de injustiça social ou levar a situações de violência... Até mesmo com mortes.

#### Um grande cuidado é necessário por vários motivos...

... porque às vezes o grau de conflito existente não é claro: em sociedades nas quais os mais fracos são dominados, os conflitos existentes tendem a ficar abafados para esconder o descontentamento.

... ou porque um processo de “mediação”, por exemplo, pode favorecer o mais forte e apenas legitimar e consolidar a dominação já existente!

Ou seja, a intervenção em conflitos pode piorar a situação, pode fazer o conflito escalar e chegar à violência física, pode também atingir um resultado injusto

## Tipos de Intervenção

### Existem alguns tipos diferentes de intervenção em processo de conflito

**Negociação:** As partes se relacionam diretamente.

**Mediação:** Um mediador facilita o diálogo, mas não intervém na argumentação.

**Conciliação:** o conciliador facilita o diálogo e ajuda as partes a refletirem sobre as posições e interesses das outras, fazendo uma intervenção no conflito.

**Arbitragem:** Realizada por um juiz. No sistema público a decisão dele deve ser cumprida. Mas as partes também podem nomear um árbitro privado cuja decisão, espera-se, elas devam cumprir.

Existem também processos híbridos, como a mediação conciliatória arbitrada, feita pelo Ministério Público no Brasil





# Padrões de Interação <sup>9</sup>

## Nem Tudo que Chamamos de Conflito... É Conflito

### CONFLITOS

Situações complexas que afetam as necessidades dos stakeholders e que dificilmente têm sua dinâmica alterada com rapidez. Em geral, os stakeholders não querem, ou não podem, aceitar negociações em relação ao tema em conflito.

É muito importante, ou fundamental, manter ou melhorar a relação entre as partes.

### PROBLEMAS DE GESTÃO

Situações de oposição entre partes que estão ligadas por laços profissionais e que compartilham objetivos semelhantes.

É muito importante, ou tem certa importância, manter ou melhorar a relação entre as partes.

### DISPUTAS

Situações mais simples e, em geral, referentes a temas que podem ter uma solução com certa rapidez e que não se referem a temas centrais.

É importante manter ou melhorar a relação entre as partes.

### BARGANHAS

Situações nas quais a relação entre as partes é definida principalmente em termos de ganhos e perdas mensuráveis. Por isso, a relação entre as partes tende a ser menos cooperativa.

Pode ser desejável manter ou melhorar a relação entre as partes.

**O tipo de relação entre as partes é um fator determinante!**





10

# Conflitos, Disputas, Barganhas e Problemas de Gestão

A diferenciação entre Conflitos, Problemas de Gestão, Disputas e Barganhas nem sempre é clara.

Muitas vezes, essas dimensões ocorrem ao mesmo tempo entre os atores: são processos interligados.

Mas diferenciar esses processos ajuda na elaboração de estratégias de intervenção:

## Conflitos

Tendem a estar ligados a **NECESSIDADES**: por isso uma das partes não pode ceder ou não pode abandonar a relação que possui com a outra.

## Disputas

Tendem a estar ligados a **INTERESSES**: algo que é bom alcançar mas não é imprescindível... E em geral está aberto à negociação.

## Barganhas

É aquela situação do “toma lá, dá cá”; pode acontecer dentro de conflitos e disputas... Mas normalmente ocorre quando a manutenção de uma boa relação entre as partes é menos importante para elas.

## Problemas de Gestão

São relacionados ao ambiente de trabalho nas organizações e trazem consigo processos de conflito, disputa e barganha. O que têm de específico é o fato de as partes terem que se relacionar continuamente.





## Conflitos, Disputas, Barganhas e Problemas de Gestão



São influenciados pelos mesmos fatores

O que os diferencia é a profundidade e a importância desses fatores para as partes

### Exemplo:

Uma divergência em relação ao preço de um produto tende a ser uma barganha

Se a venda for de especial interesse para uma das partes, deve haver também uma disputa

Se a subsistência do vendedor ou de sua família depender do valor apurado na transação, deve haver também um conflito

Nesse caso específico, problemas de gestão podem ocorrer em cada uma dessas situações

Para compreender necessidades, interesses e a profundidade da importância das questões, você deve:

- Conhecer as peculiaridades da situação na qual os conflitos se desenrolam.  
Ex.: Os atores, as funções e os serviços em uma Cadeia de Valor
- Analisar o processo conflituoso  
Ex.: Refletir sobre os fatores geradores e influenciadores de conflitos
- Ver o problema pelos olhos dos outros  
Compreender que outras partes atribuem diferentes graus de valor a uma mesma questão

Somente após ter uma compreensão mínima você irá traçar uma estratégia de ação





**Um elemento fundamental para a compreensão do processo conflituoso e para o desenho da estratégia é a relação que as partes têm entre si.**

## Relação e Interdependência

- Veja que duas ou mais partes podem brigar (e muito!) em diversos temas, tais como políticas de saúde, horário de trabalho, organização das atividades de transporte.
- Mas, se essas partes (pessoas ou organizações) possuem um elevado grau de interdependência entre si, então uma não pode, ou não deve, se afastar da outra: manter a relação entre elas é uma necessidade de caráter moral e/ou estratégico.
- Mas, se um determinado tema é fundamentalmente necessário para a existência de uma das partes, então ela pode preferir quebrar uma relação importante, se essa relação a impedir de alcançar seu objetivo, mesmo que isso custe muito.

Quanto maior a interdependência, maior a necessidade de se manter uma boa relação com as outras partes e... Portanto... Maiores são as chances de haver promoção de consenso e de cooperação.

Se um ator consegue resolver seus problemas sozinho (se ele tem baixo ou nenhum grau de interdependência)... Então ele provavelmente vai confrontar os demais para alcançar seu desejo.







# Situações Tratáveis e Intratáveis

É interessante diferenciar situações dentro de um processo conflituoso, para efeito de categorização.

**Não se preocupe muito em ficar permanentemente classificando situações como tratáveis ou intratáveis.**

**Essa classificação é útil quando nos referimos a um processo. Ela nos ajuda a explicar a situação.**

**Mas um processo pode variar de tratável a intratável rapidamente. E vice-versa!**

## Tratáveis

Aquelas para as quais existe uma solução eficiente (satisfatória, ganha-ganha) que será alcançada pelo diálogo, com um mínimo uso de poder e por meio de mecanismos de implementação claros.

## Intratáveis

Aquelas nas quais o diálogo é difícil ou não acontece, o jogo de poder é grande, identidades e meios de vida estão ameaçados, e não há mecanismos claros para a implementação de acordos.





**Existem três definições adicionais que nos ajudam a compreender o processo conflituoso.**

## Conflitos Abertos, Latentes e Dissimulados

- **Conflito aberto**, ou manifestado, é uma situação na qual pelo menos duas partes, ou seus representantes, tentam fazer valer seus objetivos concretos ou suas percepções por meio de ações diretas ou indiretas que reduzem a capacidade de a outra parte atingir seus objetivos ou fazer prevalecer sua percepção.
- **Conflito latente** é um conflito que está estabelecido, mas ainda não se manifestou, devido a: Estratégia de manipulação; Incapacidade de uma das partes; Medo; Acomodação ou Oportunidade.
- **Conflito dissimulado** é o conflito que aparentemente está “resolvido”, mas que pode ressurgir por dois motivos: (i) as condições fundamentais que influenciam a existência do conflito permanecem presentes; (ii) a “resolução” do conflito foi obtida tendo uma das partes aberto mão de condições não aceitáveis.

### Note que :

- 1 **Todo conflito dissimulado é latente, mas nem todo conflito latente é dissimulado.**
- 2 **Em todo conflito há aspectos objetivos e subjetivos, que são as percepções.**





## Refleta

- 1** Quando analisamos um conflito... Quando fazemos um “mapeamento” de conflitos... Em geral estamos visualizando apenas os conflitos abertos.
- 2** Mas quando o processo conflituoso vem de longa data, diversas dimensões tendem a estar latentes ou dissimuladas.
- 3** Perceber essas dimensões requer um olhar social treinado... além de tempo, de acesso a informantes-chave, de bons relacionamentos, e do uso de diversos instrumentos metodológicos.

### Portanto...

**A Gestão de Conflitos deve ser compreendida como um olhar adicional à análise social que já é feita nos processos de intervenção para o desenvolvimento sustentável.**

**A ideia, então, é “abrir os olhos” para:**

**Processos conflituosos que já existem nos contextos nos quais estão inseridos nossos projetos de intervenção ou nossas políticas para a sustentabilidade.**

**Processos conflituosos que serão criados a partir da intervenção que fazemos em nome do desenvolvimento sustentável.**

**Precisamos promover estratégias de sustentabilidade sensíveis a conflitos**





# As Etapas para Criar uma Estratégia de Gestão de Conflitos

**1** Desenvolver Capacidade de Análise

Já começamos a fazer isso nesse capítulo. Agora vamos aprofundar um pouco mais a capacidade de análise

**2** Identificar Partes Interessadas

No capítulo sobre Planejamento, vamos ver um instrumento de classificação de partes interessadas

**3** Criar Estratégias de Interação

No capítulo Intervenção, vamos apresentar várias dicas de ação para intervir em conflitos

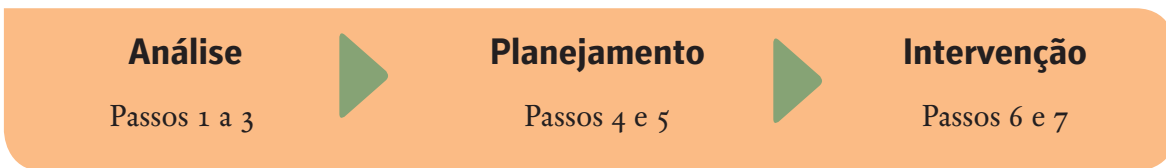
**4** Promover a Negociação direta e/ou usar intervenção de terceiras partes: técnicas de relacionamento

Após Análise e Planejamento, é preciso intervir. Aqui, nós vamos discutir diversas Técnicas de Relacionamento





# Passos da Gestão de Conflitos



## Conflitos na Cadeia de Valor

Incluem conflitos, disputas, barganhas e problemas de gestão





# Análise

Chamamos de padrões as dimensões macro, meso, micro e individual presentes em processos conflituosos (envolvendo conflitos, disputas, barganhas e problemas de gestão)

## ● Padrões Macro

Referem-se às interações do sistema internacional. Muitas vezes, uma norma internacional tem efeitos diretos sobre políticas públicas nacionais e sobre as atividades de empreendedores privados.

## ● Padrões Meso

Fatores meso são ligados a políticas públicas nacionais e à ação de grande empresas que têm impacto nacional (como a Petrobrás) e que afetam o relacionamento entre grupos e indivíduos.

## ● Padrões Micro

Referem-se ao ambiente local, às interações entre indivíduos e organizações públicas e privadas, em situações nas quais os aspectos de relacionamento interpessoal têm importância.

## ● Padrões Individuais

Referem-se a padrões de interação entre indivíduos entre si e entre eles e as organizações; sendo esses padrões influenciados por aspectos de personalidade das partes. Não é raro que a personalidade das pessoas influencie e crie conflitos!

## Refleta sobre Aspectos Macro, Meso, Micro e Individual

É comum que, em processos conflituosos, exista a influência de fatores que vão do macro ao individual. Às vezes, é difícil estabelecer essas fronteiras. A seguir, são dados exemplos de cada uma das dimensões.

Os Fatores Geradores e Influenciadores de Conflitos (drivers) são determinantes das dinâmicas que se estabelecem nesses padrões.





# Análise

## Exemplos

### Macro

A convenção internacional sobre biodiversidade ou uma demanda da Organização Internacional do Trabalho são exemplos de fatores macro.

Normalmente, a existência de normas como Regimes Internacionais (convenções, acordos etc.), ajuda na construção de cooperação, porque as leis nacionais tendem a obrigar os atores domésticos a seguirem os preceitos acordados internacionalmente.

Cadeias de Valor podem ser afetadas porque um produto típico de cadeia (por exemplo a borracha) pode ser impactado por normas ou guerras.

### Meso

Uma CdV é afetada por várias leis, regulações, diretrizes e impostos, além de ser influenciada pelo nível de desenvolvimento social e pela infra-estrutura social existentes (educação, saúde, assistência social e previdência social)

É fundamental você conhecer o quadro regulatório nacional incidente sobre o negócio. A falta de conhecimento gera inúmeros conflitos, disputas e problemas de gestão.

Conhecer bem as leis que incidem sobre a sua parte e sobre a parte dos outros em uma Cadeia de Valor evita muita dor de cabeça!

Adicionalmente, estão entre o padrão meso e o micro a implementação de estudos, o monitoramento de mercado e as feiras especializadas.

### Micro

Talvez a maior parte dos conflitos do dia a dia esteja nessa esfera.

O importante aqui é mapear os atores envolvidos, classificá-los segundo os drivers de conflito e estabelecer estratégias de interação com eles.

Mais adiante, vamos discutir esses pontos em detalhes.

Em CdV, esses padrões incluem as relações entre operadores da Cadeia, fornecedores de insumos, associações de produtores, empresas distribuidoras, comerciantes e consumidores finais.





# Análise

## Exemplos

### Individual

Às vezes, “está tudo certo”, mas um sujeito “põe tudo a perder”, porque ele quer ser a estrela, quer que a sua ideia prevaleça sobre a dos demais, não aceita a posição dos outros só porque é dos outros, ainda que essa outra ideia seja claramente melhor do que a sua.

Em parte, a “solução” desse problema está fora desse manual: tem gente que de fato necessita de um tratamento psicológico.

As organizações que têm boa gestão criam mecanismos para evitar que determinados indivíduos se sobreponham ao interesse coletivo.

Aqui, entra a ação de ouvidorias, sistemas de comando em rodízio, planejamento participativo etc.

Membros de uma Cadeia podem ter culturas e práticas muito diferentes entre si. E aí o conflito pode surgir com facilidade!

### Os drivers

Esses drivers são os chamados “Fatores Geradores e Influenciadores de Processos Conflituosos”.

Propomos que nove fatores se relacionam com processos macro, meso, micro e individual... E criam as dinâmicas conflituosas: têm incidência sobre conflitos, disputas, barganhas e problemas de gestão.

Essas interações valem para as Cadeias de Valor... assim como para todo tipo de conflito.

Os nove padrões são s seguintes:

1. Objetividade, Subjetividade
2. Poder
3. Instituições e Políticas
4. Procedimentos de Gestão
5. Cultura / Racionalidade
6. Identidade
7. Confiança
8. Necessidades Humanas Básicas
9. Comunicação







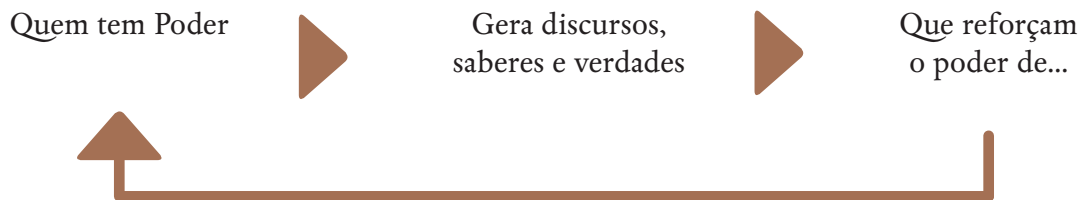
# Análise

## Objetividade, Subjetividade e Poder

### Em um conflito, é difícil separar totalmente aspectos objetivos e subjetivos

Portanto, em cada conflito, existem várias “verdades” que são as diversas explicações aceitáveis para um mesmo problema.

“A produção de saberes, discursos e verdades ocorre sempre vinculada a formas de hegemonia social, econômica e cultural. Por outro lado, é precisamente a produção de verdades e saberes que confere ao poder a capacidade de se manter e ser aceito.”



Um exemplo de discursos que se colocam como verdadeiros refere-se à maneira como conhecimentos e práticas são apresentadas como sendo as corretas, insuperáveis.

No ambiente de Cadeias de Valor, diversos conhecimentos, tradicionais e tecnificados, podem entrar em choque se um grupo quiser impor a sua “verdade” sobre os demais.

Ao analisar uma Cadeia, considere discursos que querem se tornar verdade. Veja exemplos hipotéticos:

“Existem 300 mil quebradeiras de coco babaçu”: típico número difícil de se verificar e que cria um poder porque atribui a essa categoria um grande número de pessoas.

“O comprador lá na Europa não pode pagar mais pelo produto”: típica afirmação do mar-reteiro intermediário. Como só ele conhece o comprador, ele ganha poder de barganha por meio de um discurso que não pode ser verificado.



# Análise

## Poder

**Normalmente, quem quer fazer a sua "verdade" prevalecer é quem tem mais poder.**

**As mais importantes fontes de poder são: Econômico, Político, Legal, Comunicação, Conhecimento Especializado, Relacionamento social, Tecnológico, Religião.**

Mas nem sempre quem tem mais poder ganha a batalha...



Desequilíbrios de poder causam conflitos, porque o mais forte, detentor da “verdade”, vai querer forçar seus interesses aos demais.

Uma forma de “verdade” são métodos e práticas produtivas. Eles dizem respeito a um padrão de desenvolvimento que se quer ter.

Em muitas sociedades, as pessoas preferem padrões de desenvolvimento mais simples, que trazem consigo uma vida mais tranquila.

Possíveis conflitos envolvendo poder e problemas de gestão podem surgir facilmente em Cadeias de Valor.

É preciso discutir as prioridades das partes em uma Cadeia, antes de dar início a ela: qual é a sua visão? Onde você quer chegar?

Também é necessário criarem-se sistemas de gestão que equilibrem o poder de decisão, entre as partes da Cadeia, nas decisões que são tomadas de forma coletiva.

Se forem bem eficientes, esses mecanismos de gestão também vão reduzir a capacidade de indivíduos exercerem uma ação negativa que barre todo o processo.



## Instituições e Políticas

Entendemos por instituição o conjunto de normas, regras e procedimentos formais e informais que delimitam as formas de comportamento de organizações e indivíduos em uma determinada sociedade.

Falamos em a “instituição do casamento” porque em nossa sociedade existem normas, regras e procedimentos formais que regulam a união entre duas pessoas, além do entendimento coletivo, informal, sobre o valor dessa união e como ela deve se dar.

Nesse sentido, a categoria “empresa privada” seria uma instituição na nossa sociedade ocidental, capitalista.

Uma Cadeia de Valor é uma forma de organização de atores privados e públicos. Não é uma instituição. Mas seu funcionamento é afetado por instituições.

Regras comerciais e legais são dimensões institucionais formais que regulam o relacionamento. Padrões de convivência aceitos entre as partes são dimensões institucionais informais.

### Exemplos de instituições:

**As instituições políticas incluem os órgãos e os partidos políticos.**

**As instituições religiosas, nas suas diversas denominações.**

**As instituições educacionais e científicas.**

**Certos mecanismos sociais sem uma base física também podem ser considerados instituições: o casamento, a linguagem etc.**



# Análise

## Instituições e Políticas

Algumas dimensões Institucionais que causam conflito sem uma Cadeia de Valor

### Inexistência de fóruns de diálogo

- O relacionamento entre vários atores é complexo e sempre requer ajustes.
- Se esse relacionamento começar e se desenvolver sem que existam mecanismos de gestão adequados para fomentar o diálogo e fazer a gestão das controvérsias... Então, o conflito vai mesmo ocorrer.
- Fóruns de diálogo são colegiados do tipo reunião de diretoria, reunião de um conselho etc.

### Indefinição de regras de convivência

- Muitos arranjos coletivos começam sem definir as suas regras internas: por exemplo, um estatuto... um regimento interno.

### Falta de transparência e *accountability* (responsabilização e comprometimento)

- Além de definir o fórum de diálogo e a regra de convivência, é necessário criarem-se mecanismos de transparência e de *accountability*.
- Na transparência, é necessário decidir que informação será tornada pública e por qual mecanismo. Aqui entram, por exemplo, a política e os instrumentos de comunicação interna e externa.
- *Accountability* refere-se a prestar contas e a ser responsabilizado por aquilo que se faz... Tanto em termos positivos como negativos.
- Quem errou necessita receber algum tipo de correção e, eventualmente, alguma punição.
- Mas quem fez certo necessita ser responsabilizado positivamente, ou seja, necessita ser recompensado por aquilo que fez.





# Análise <sup>25</sup>

## Procedimentos de Gestão

**Além das instituições que regulam os comportamentos em uma sociedade, as organizações também possuem suas regras internas, que podem ser entendidas como as dimensões institucionais dos Procedimentos de Gestão. Além da dimensão institucional, existe também a dimensão gerencial desses mesmos problemas.**

### Dimensão Institucional

Inexistência de fóruns de diálogo

Indefinição de regras de convivência

Gerar obrigação sem correspondente capacidade de cerceamento / fazer cumprir (enforcement)

Falta de transparência e accountability (responsabilização e comprometimento)

### Dimensão Gerencial

Incapacidade de facilitação de diálogo

Incapacidade de expressão de preferências

Gestão incapaz / Inadequação entre meios e fins

Não aplicação de instrumentos normativos existentes

Falta de balanço entre decisão política e técnica

Falta de balanço entre objetividades

Erros

Como essas dimensões são muito importantes para a operacionalização de uma Cadeia de Valor, elas serão tratadas separadamente, a seguir



# Análise

## Procedimentos de Gestão

### Dimensão Institucional

- Inexistência de fóruns de diálogo
- Indefinição de regras de convivência
- Geração de obrigação sem correspondente capacidade de cerceamento/fazer cumprir (enforcement)
- Falta de transparência e accountability (responsabilização e comprometimento)

Uma boa parte dos conflitos, das disputas e dos problemas de gestão surgem em função do mau funcionamento das organizações.

Em geral, o problema é de “processo”, ou seja, das condições relativas às atividades “meio”.

Mas há muitos problemas com indivíduos que têm comportamentos difíceis, não cooperativos.

Muitas vezes, pessoas geram conflitos para se esconder atrás deles, para desviar a atenção.

**Uma boa maneira de lidar com essas situações e, em especial, com problemas de gestão, é criar regras (normas, procedimentos) e institucionalizá-las.**

#### Por exemplo:

1. Decidir quais temas necessitam ser discutidos em grupo (colegiados) e quais são de responsabilidade individual.
2. Decidir quais são os mecanismos de reclamação: ombudsman, departamento de pessoal, horário reservado da diretoria etc.
3. Decidir que projetos somente podem ser implementados se forem condizentes com os recursos (financeiros, humanos e logísticos) disponíveis.
4. Definir, com a maior clareza possível, quem é responsável pelo quê.
5. Definir modelos de rodízio de comando, assim quem hoje manda, amanhã terá que obedecer a ordens.
6. Estabelecer momentos de reflexão, avaliação e mudança, nos quais as regras, normas e procedimentos podem ser alterados.



# Análise <sup>27</sup>

## Procedimentos de Gestão

### Dimensão Gerencial

- Incapacidade de facilitação de diálogo
- Incapacidade de expressão de preferências
- Gestão incapaz/inadequação entre meios e fins
- Não aplicação de instrumentos normativos existentes
- Falta de balanço entre decisão política e técnica
- Falta de balanço entre objetividades
- Erros

Adicionalmente às dimensões institucionais... Os procedimentos de tomada de decisão dizem também respeito às dimensões gerenciais.

Elas estão mais ligadas à capacidade dos profissionais em lidar com os problemas do dia a dia.

Muitas vezes, pessoas estão em posições de comando... Sem estarem preparadas para comandar.

Outras vezes, elas não recebem as condições necessárias para exercer as suas atividades.

Há várias situações... Por exemplo, um profissional faz o máximo que pode para desempenhar bem suas funções... Mas o seu superior manda desfazer ... Ou troca o rumo das ações sem qualquer consulta ou justificativa.

Também muito comum é a situação na qual existe o que chamamos de transferência de custos. Alguém arruma um jeito de fazer menos e passar serviço para outras pessoas.

Essas questões de natureza gerencial criam inúmeras disputas e problemas de gestão. Alguns deles podem resultar em conflitos.

### Relembrando

Para que disputas e problemas se tornem conflitos, eles precisam aumentar em intensidade, as partes precisam se contrapor em um processo de polarização e os temas precisam tocar em questões que são essenciais para as partes envolvidas, porque dizem respeito a necessidades que dificilmente poderão ser atendidas de outra forma.



# Análise

## Necessidades Humanas Básicas (NHB)

Referem-se ao conjunto de necessidades básicas do ser humano.

Em geral, essas necessidades estão ligadas a bens tangíveis, como renda, saúde, educação, alimentação, habitação, segurança etc.

Mas também podem estar ligadas a bens intangíveis, como afeto, reconhecimento, auto-estima, amor e outras dimensões.

A necessidade humana refere-se não apenas a “ter”, mas a não ser vulnerável a uma eventual falta do bem.

Quando atores em uma Cadeia de Valor sentem que podem...

- Perder um bem
- Ver reduzido o atendimento a uma de suas necessidades básicas, ou
- Ver aumentar a insegurança/vulnerabilidade em relação a alguma dessas necessidades básicas.

A tendência é lançar mão de quaisquer recursos disponíveis para garantir a NHB...

- Principalmente se algum ente querido for afetado
- Principalmente se o impacto negativo sobre essas NHB colocar em risco a qualidade de vida ou a sobrevivência







## Cultura

Identidade e identidade social estão inseridas em um contexto social mais amplo que é a cultura.

Cultura pode ser compreendida como um sistema complexo de significados que são criados, compartilhados e transmitidos (herdados socialmente) por indivíduos em seus grupos sociais



Cultura está ligada às formas como o homem se apropria do conhecimento. Portanto está ligada àquilo que chamamos de racionalidade.

Há três tipos de racionalidade humana que afetam a maneira como a compreensão e as decisões passam por crivos e são tomadas:

**Objetiva:** a ênfase está em critérios/parâmetros tangíveis e precisos;

**Subjetiva:** as decisões são tomadas em função de valores;

**Psicológica:** coloca ênfase em aspectos afetivos.

Esses "padrões" de racionalidade coexistem, mas normalmente há alguma ênfase em algum desses aspectos.





# Análise

## Identidade

Refere-se à percepção daquilo que se é e à forma de se relacionar com o mundo. Esta percepção inclui um sistema de valores e de formas constantes e lógicas de se interferir no mundo material e não material.

Portando, nossa identidade não é apenas aquilo que somos, mas é também a forma pela qual nos mostramos e criamos relações.

Essa identidade possui aspectos individuais e coletivos. Por exemplo: sou ambientalista (individual), e sou acreano (coletivo).



Podemos dizer que organizações também procuram criar identidades: uma imagem corporativa, por exemplo, pretende ser o reflexo de sua identidade.

Além de serem complexas na sua constituição, as identidades mudam com o tempo. Ou seja... Analisar identidades é extremamente difícil.

Mas, quando um de nós é pressionado, tendemos a fazer a defesa daquilo que não podemos abrir mão. Esses são os elementos centrais da nossa identidade.

Normalmente, um ataque a uma identidade costuma gerar conflitos intratáveis. Conflitos de natureza étnica e/ou religiosa costumam ter base identitária e serem muito violentos e persistentes.





# Análise

## Confiança



Confiança pode ser definida como a expectativa positiva quanto ao comportamento do outro. Existem três processos que interferem sobre o padrão de confiança que temos em relação aos outros.

### Confiança pode estar baseada em:

#### Cálculos racionais

É a confiança que provém da análise do custo/benefício envolvido no comportamento próprio e dos demais atores. Por exemplo: se eu crio uma multa de valor muito elevado para o exploração madeireira irregular, eu confio que os interessados na madeira vão evitar cometer

irregularidades, porque, se forem pegos, o prejuízo pode ser grande. Obviamente, se a multa for de valor elevado, mas o infrator conseguir driblar o pagamento, eu terei menos confiança de que ele irá evitar praticar exploração madeireira ilegal. O mesmo serve para Cadeias de Valor. Se as regras evitam o comportamento não cooperativo, deve haver maior grau de confiança entre os membros da Cadeia.

#### Baseada em identidade

Se você acaba de conhecer uma outra pessoa e descobre que há muitos anos ela milita na mesma área sua, então a tendência é você imediatamente se identificar com ela e ter a confiança nela aumentada. Indivíduos semelhantes confiam mais um nos outros. Ou seja, se você reforçar a identidade dos membros de uma Cadeia de Valor, deverá haver mais confiança e, portanto, menos conflitos.

#### Baseada na experiência e no conhecimento sobre o outro

Pessoas que se conhecem há mais tempo e com maior profundidade, tendem a confiar mais no comportamento umas das outras. Por isso, uma estratégia de promoção de confiança e redução de conflitos é a realização de um grande número de encontros entre as partes e a troca de informações. Assim, uma estratégia de redução de conflitos é, por exemplo, a realização contínua de rodadas de interação – presenciais ou não – com os mesmos atores.





# Análise

## Comunicação - Ênfase na Transmissão

A diversidade de atores em uma Cadeia de Valor e a distância entre eles fazem com que a comunicação de qualidade seja fundamental para o sucesso das ações.

É preciso superar diversos problemas de comunicação unidirecional.

**Linguagem não apropriada** Muitas vezes o que se diz é interpretado de outra forma: o que é um “banheiro” para quem usa fossa no quintal de casa? Dentro de uma Cadeia de Valor, linguagens podem ser diferentes e causar complicações.

**Distorções do receptor** O sujeito não sabe ouvir... só escuta o que quer. Esse é o tipo que sempre briga.

**Defensividade** Tem gente que interpreta como agressão qualquer opinião que seja diferente da sua. Outra forma de defensividade é ser sempre rude, para evitar ser questionado.

**Pressuposições acerca do outro** Já se parte de uma ideia pré-concebida sobre o outro. Tem gente que acha que todo empresário tem uma postura oportunista em relação aos temas de sustentabilidade.

**Relações inter-pessoais** A comunicação se distancia de critérios técnicos e fica marcada por diferenças inter-pessoais.

**Viés de percepção** Alguma característica do geral é atribuída à pessoa: se confunde a empresa com o indivíduo.

**Diferenças culturais** Discriminação, pré-conceito.





# Análise

## Interpretação dos Drivers

Analisar cada uma dessas dimensões é muito complexo e quase sempre não é um exercício possível de ser feito com rigor, devido às inúmeras tarefas que temos que desempenhar todos os dias. Simplesmente não dá para parar o tempo que seria necessário.

A ideia, portanto, é fazer uso desses drivers para conseguir um novo olhar sobre disputas, problemas de gestão e conflitos.

Com o tempo, nosso olhar fica mais preparado para as questões sociais... para compreender processos conflituosos.

Uma maneira mais fácil de analisar os drivers é olhar para as partes interessadas no processo e tentar perceber quais são os processos que mais importam para cada uma delas.

É mais fácil perceber esses processos em relação à prática das partes interessadas – stakeholders. Ou seja, em relação ao comportamento das partes interessadas.

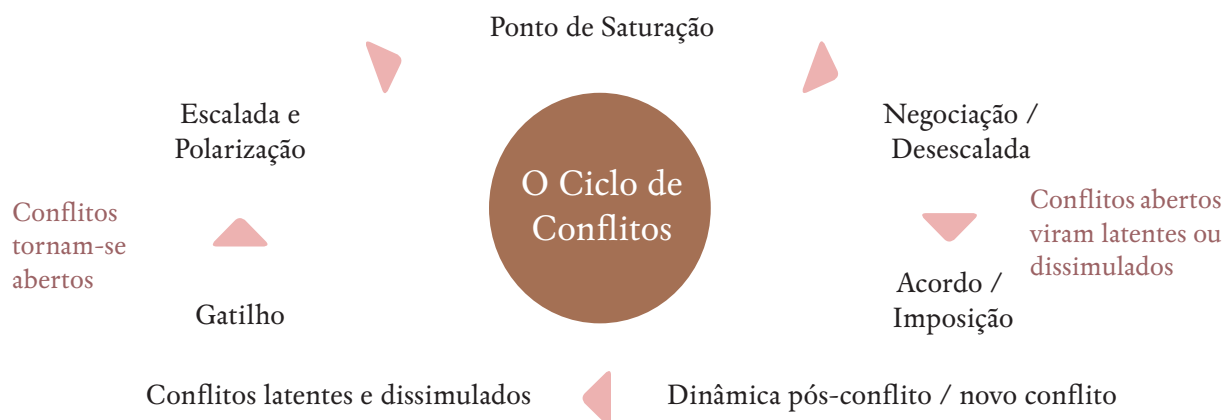
**Por isso, conhecer as partes em um conflito é fundamental!**

Mas, antes disso, é necessário compreender o momento no qual o processo conflituoso se encontra.

Disputas, problemas de gestão e conflitos tendem a seguir um mesmo ciclo: o ciclo de conflitos.

# Análise

## Verifique em Qual Momento do Ciclo o Conflito Está



Existe uma importante proposição na área de conhecimento de conflitos:

1. Um gatilho – um motivo qualquer – faz com que conflitos manifestados mas de baixa monta, latentes ou dissimulados comecem a escalar.
2. Após o gatilho, todo conflito escala porque as partes vão defender suas posições e interesses, então haverá contraposição e isso irá acirrar os ânimos.
3. Haverá necessariamente um ponto de saturação porque faz parte do ser humano não suportar viver em conflito o tempo todo, ou porque uma das partes irá perder os recursos que sustentam o conflito.
4. Então ocorrerá um processo de desescalada e negociação, que não é necessariamente um processo justo.
5. Posteriormente, um novo processo conflituoso surgirá.

- Não há previsão de tempo para cada etapa: podem ser muito rápidas, questão de minutos, ou demorar décadas.
- Mas, se todo conflito escala... O melhor momento para se dar início a um processo de negociação (incluindo mediação e conciliação) é no ponto de saturação,
- Logo, às vezes a melhor gestão de conflitos é aumentar, e não diminuir, conflitos existentes!
- Aliás, quando uma ONG trabalha o empoderamento de um determinado grupo social, ela está aumentando conflitos, pois dará ao grupo maior poder de reivindicar seus interesses e defender suas necessidades.

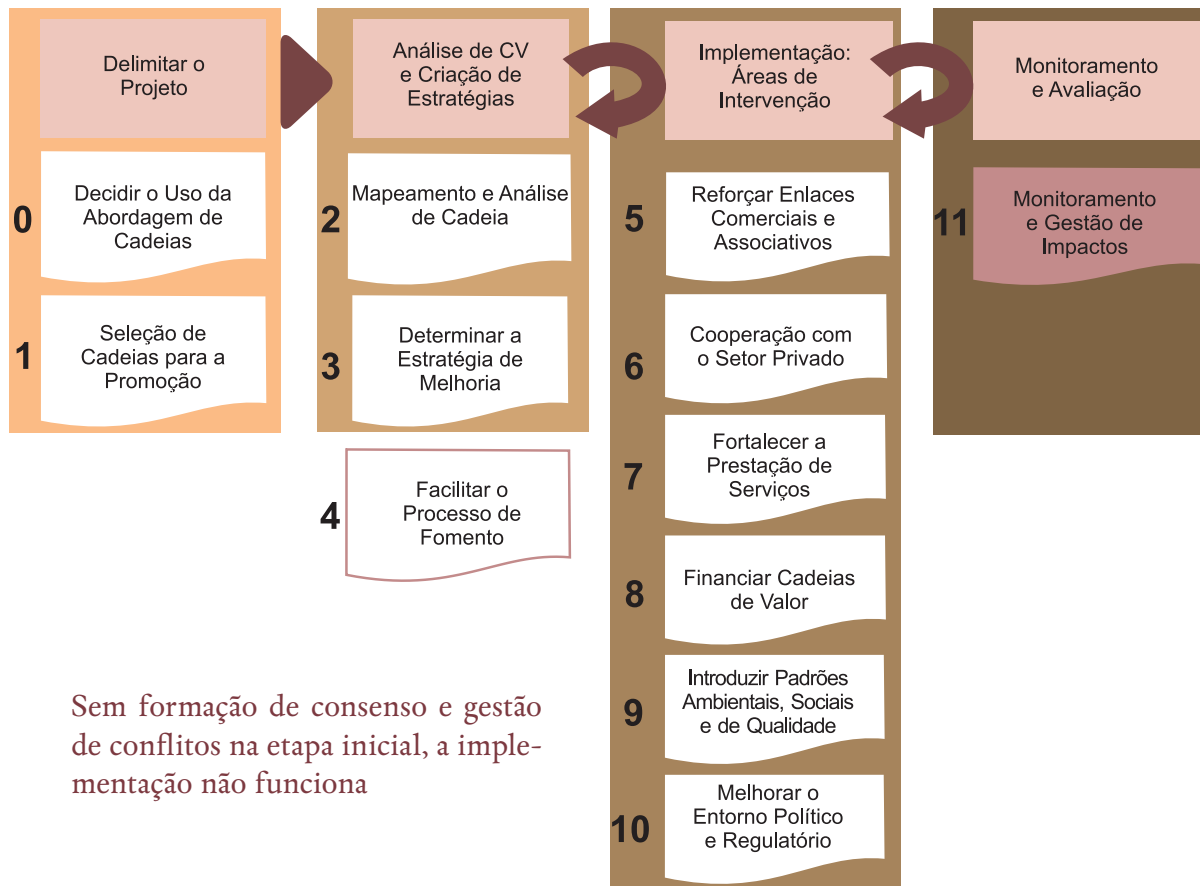




# Análise

## Ciclo de Conflitos e Cadeias de Valor

### Os passos da Cadeia em Value Links B (VLB)



Sem formação de consenso e gestão de conflitos na etapa inicial, a implementação não funciona

Nas Cadeias de Valor, assim como nas relações sociais, não existe apenas um conflito e, portanto um ciclo.

Existe uma sobreposição de disputas, problemas de gestão e conflitos, em relação aos quais existem processos de negociação por barganha e por busca de consenso. Também pode haver mediação, conciliação, arbitragem e outros processos.

Pequenos conflitos (ou disputas ou problemas de gestão) convivem com processos mais complexos em todas as etapas da Cadeia de Valor.



# Análise

## Como Compreender a Situação ?

### Evite

#### **Caminho 1 - O Caminho do Poço**

Se você fizer uma análise rigorosa, acadêmica, ela irá demorar tanto para ser completada que, quando você a terminar, provavelmente os processos conflituosos já terão se modificado a tal ponto que a sua análise terá que ir para a gaveta.

### Evite

#### **Caminho 2 - O Caminho da Poça**

Se você fizer uma análise com uma profundidade mínima, provavelmente ela será rápida o suficiente para dar subsídios à ação, mas sua pouca profundidade poderá comprometer a qualidade das sugestões.

### Prefira

#### **Caminho 3 - O Caminho da Diversidade**

A sua melhor alternativa será se aprofundar em algumas questões e passar mais rapidamente por outras. Como distinguir quais merecem qual tratamento? Obviamente cada situação requer um direcionamento... Mas você pode adotar dois critérios importantes:





# Análise

## Critérios de Aprofundamento na Análise de Conflitos

### 1 Problemas Repetitivos

Há conflitos, disputas e problemas de gestão que sempre reaparecem. As causas subjacentes dessas situações repetitivas merecem entendimento aprofundado. Dedique-se a elas!

### 2 Drivers de Mudança Lenta

Enquanto a intervenção sobre alguns drivers (como a comunicação) pode ser feita de maneira mais rápida, conflitos, disputas e problemas de gestão associados a poder, confiança, cultura, identidade e necessidades humanas básicas normalmente requerem processos de intervenção a longo prazo. São mudanças lentas: eles demandam convencimento, alternância de poder e mudança de comportamentos. São fatores que muitas vezes ocorrem após vários anos e merecem um entendimento aprofundado.

### Não pare porque os conflitos não param!

Mesmo durante alguma investigação mais aprofundada... Continue atuando sobre os conflitos a partir do conhecimento existente.

Na Gestão de Conflitos nunca se acerta sempre... Até porque vários conflitos são latentes e outros dissimulados. É um terreno pantanoso!

Refleta sobre a situação, de preferência em grupo, decida sobre a profundidade da análise, tome medidas e anote o resultado da intervenção!

#### Primeiro Passo

**Saiba com Quem Você está Lidando:  
Faça uma Análise das Partes Interessadas**



## Planejamento

### Faça uma rápida análise das partes interessadas (API)

Partes Interessadas (PI) são todos aqueles que têm um interesse (legítimo ou não) no processo em discussão.

**Note bem, uma PI pode:**

- Ser uma organização (governo, empresa, ONG)
- Ser um indivíduo (o prefeito, um cidadão influente)
- Ser uma parte de uma organização (uma secretaria, um ministério)
- Ter uma atuação contínua ou temporária
- Ser favorável ou contrária

Um erro comum é querer fazer uma API muito minuciosa  
Não vale a pena porque...

Consome muito tempo



As partes interessadas mudam



Também mudam os interesses

Seja estratégico. Identifique as PI's que realmente importam.

A melhor forma de fazer isso é por meio de processos participativos.

Envolva os diversos membros da Cadeia.

Promova uma discussão aberta. Use as técnicas das metodologias participativas: veja as referências da GIZ.

Você verá que isso é ótimo para nivelar conhecimentos!



# Planejamento

## Passos da API

- 1** Uma API só faz sentido se você tem um objetivo, uma pergunta.
- 2** Ela serve para você classificar as partes interessadas em relação a um determinado assunto.
- 3** Ser o assunto mudar, as mesmas partes interessadas seriam classificadas de outra forma.
- 4** Exemplo de assunto: “quem é a favor do fortalecimento das relações de produção e comercialização do peixe ornamental no município de Xaxixá (nome fictício), até que ali se organize uma Cadeia de Valor?”
- 5** Para começar, faça uma lista simples, nominal, com as partes interessadas.
- 6** Você já pode separar aqueles que são a favor e os que são contra ao assunto.
- 7** Em seguida, analise de qual forma os drivers de conflito se relacionam com as partes interessadas. Veja a Tabela 1 das Partes Interessadas, a seguir.
- 8** Com base nessa análise, transfira os nomes das partes interessadas para a Tabela 2.
- 9** Com base na análise da Tabela 2, transfira os nomes (sempre os mesmos!) para a Tabela 3, onde você definirá o tipo de ação para cada grupo de partes interessadas.

**Parece Complicado, Mas Não É !**



## Planejamento

### Exemplo de API e Drivers de Conflito (nomes ilustrativos)

Parte Interessada	Interesse no Conflito	Capacidade de Influência	Objetividade e Subjetividade	Poder	Instituições e Políticas
Prefeitura de Xaxixá (prefeito Luisão)	Apoia a CdV, mas não dá \$	Apoio valioso e necessário	Ele não percebe dimensão da CdV	Alto. Fará uso político do seu apoio	Nenhuma transparência quer cobrar ISS e indicar funcionários
Hotel Eco Resort Xaxixá	CdV pode reforçar Ecoturismo	Baixa, fica à margem do processo	Percebe CdV como “folclore”	Maior empresa do município	Influencia processos, financia vereadores
ONG Amigos de Xaxixá	A CdV é a sua chance de expansão	Baixa, mas vai se dedicar	Usa dados mas sem critério	Muito baixo	Age de forma aleatória
Sindicato dos Proprietários Rurais de Xaxixá	Não querem fortalecimento de pequenos produtores	Alta, financiam prefeito e vereadores	Percebe CdV como ameaça	Muito alto	Financia prefeitos e deputados estaduais
Padre Zezinho	Fortalecer elo com pequenos produtores e suas famílias	Grande, é voz reconhecida no local	Entende objetivos sociais e futuro financeiro da CdV	Alto, todos vão à sua missa	É parente do bispo da capital



	<b>Procedimentos de Gestão</b>	<b>Cultura / Racionalidade</b>	<b>Identidade</b>	<b>Conflança</b>	<b>Necessidades Humanas Básicas</b>	<b>Comunicação</b>
	Muito ruim. Pode complicar a CdV	Evangélico e afetivo	É ruralista mas não confronta abertamente ambientalistas	Muito cauteloso, espera para ver	Tem ações populistas	Tem distorção de percepção
	Gerência privada	Maximiza lucro. “Eco” é só fachada	Se precisar, fecha com os ruralistas	Pagou, levou	Acha que gerar empregos basta	Evita qualquer contato
	Inexperiente em lidar com muito dinheiro	Ambientalista afetivo	Defensores do interesse público	Desconfiam de qualquer empresa e político	Privilegiam geração de renda local	Fraca, nem possuem web site
	Líder não democrático, centralizador	Racionalidade econômica apenas	Ruralista, coloca a sua opinião como superior	Cumpram suas alianças	Acha que o pobre é culpado da própria pobreza	Só atua nos bastidores
	Visão paroquial	Conservador, põe foco na estabilidade da família	Religioso e filho da terra	Até que provem o contrário, confia	Põe foco na filantropia	Bom orador, passa recados na missa



# Planejamento

## Tabela das Partes Interessadas

O nome das partes interessadas deve ser colocado nas células. Diferencie com cores as partes que estão a seu favor e aquelas contrárias. A cor cinza identifica as principais células.

Tabela 1

Importância da situação-conflito para a parte interessada	Importância da parte interessada para você atingir seu objetivo na situação-conflito				
	Desconhecida	Pequena ou nenhuma importância	Alguma importância	Importância significativa	Importância fundamental
Desconhecida					
Pequena ou nenhuma importância					
Alguma importância					
Importância significativa					
Importância fundamental					

Nota: Inserir o nome da(s) principal(ais) parte(s) interessada(s) na célula apropriada



# Planejamento

## Tabela das Partes Interessadas

**Para se preencher uma tabela dessas é necessário partir de uma pergunta. Nesse caso, a pergunta é:**

“quem é a favor do fortalecimento das relações de produção e comercialização do peixe ornamental no município de Xaxixá (nome fictício), até que ali se organize uma Cadeia de Valor?”

### Tabela 2

Se você identifica uma parte interessada, mas desconhece a posição dela, cuidado!

A CdV depende de todos que forem classificados como “ator fundamental. Quem está aqui tem condições de fazer funcionar ou parar o processo. Ex. órgão licenciador

Problema: você vai ter que correr atrás de quem estiver aqui, porque ele é fundamental para a CdV, mas a Cadeia significa pouco para ele. Ex. A Anvisa.

Importância da situação-conflito para a parte interessada	Importância da parte interessada para você atingir seu objetivo na situação-conflito				
	Desconhecida	Pequena ou nenhuma importância	Alguma importância	Importância significativa	Importância fundamental
Desconhecida					
Pequena ou nenhuma importância					
Alguma importância					
Importância significativa					
Importância fundamental					

Por aqui fica a turma do “em cima do muro”. Cuidado com eles. Ex: Prefeitura, Vereadores etc.

Quem estiver aqui vai querer ganhar influência no processo. Eles vão bater na sua porta, vão querer opinar, entrar no esquema ou prejudicar o esquema. Ex: Outros pescadores que não estão na Cadeia de Valor e querem entrar.

Quem estiver aqui nessas quatro células é quem vai fazer a CdV acontecer. São os contatos fundamentais. Você vai bater na porta deles, vai precisar envolvê-los. Ex: Os piabeiros e os transportadores.



## Planejamento

Importância da situação-conflito para a parte interessada	Importância da parte interessada para você atingir seu objetivo na situação-conflito				
	Desconhecida	Pequena ou nenhuma importância	Alguma importância	Importância significativa	Importância fundamental
Desconhecida					
Pequena ou nenhuma importância					
Alguma importância	- Deputado Estadual Mané, natural de Xaxixá		- Eco Resort - Prefeitura - Câmara de vereadores	- Sindicato Rural (-) - MMA	- Empresa de transporte - Ibama - ICMBio
Importância significativa			- Pescadores artesanais de Xaxixá - População urbana	- Padre Zezinho Zé do Bote - Construtor de barcos	- Cia Exportação Peixes Turção
Importância fundamental				- Amigos de Xaxixá	- Piabeiros - GIZ

Veja que algumas partes podem ter interesse contrário em relação ao objetivo analisado. Então é bom diferenciar essas partes com cores diferentes e/ou sinal negativo após seus nomes.





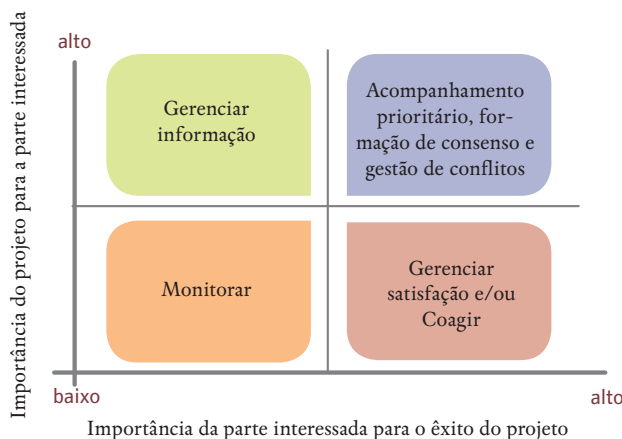
# Planejamento

Após preencher a Tabela 2 das Partes Interessadas, transfira as partes que você selecionou para a Tabela 3. Dependendo da sua avaliação, uma parte que está na Tabela 2 em situação de menor importância pode ir para no quadrante “acompanhamento prioritário”, porque você quer aumentar a importância que essa parte tem no processo.

As cores indicam as tendências de alocação. Por exemplo:

- quem é considerado “ator fundamental” deve ir para o quadrante “acompanhamento prioritário”
- quem na tabela está na intersecção “pequena ou nenhuma importância” com “pequena ou nenhuma importância”, deve ir para o quadrante “monitorar”

Importância da situação-conflito para a parte interessada	Importância da parte interessada para você atingir seu objetivo na situação-conflito				
	Desconhecida	Pequena ou nenhuma importância	Alguma importância	Importância significativa	Importância fundamental
Desconhecida					
Pequena ou nenhuma importância					
Alguma importância					
Importância significativa					
Importância fundamental					



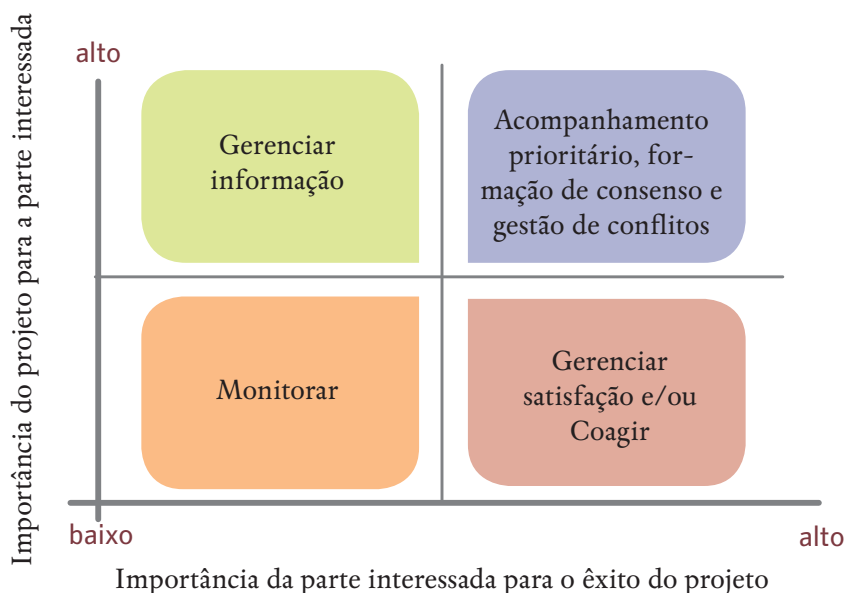
Quem estiver no “cinza”, ou seja, os “desconhecidos”, podem ir parar em qualquer lugar da Tabela 3. Cuidado com eles !



## Planejamento

Aqui está o “calcanhar de Aquiles”: as PIs têm interesse na situação mas, como a influência delas é pequena, você tende a desconsiderá-las. Elas podem entrar para a sua aliança, ou que podem se tornar inimigos. A comunicação constante com eles é fundamental.

Quadrante das partes que realmente têm interesse, positivo ou negativo e vão atuar. Aqui você precisa ter controle constante da situação, fazer uma análise mais detalhada dos drivers de conflito e aplicar as técnicas de negociação.



Aqui estão “os esquecidos”. Elas não têm grande influência na situação e a situação não importa muito para elas. Mas como os interesses podem mudar... É bom ficar atento para possíveis mudanças. Você também pode adotar estratégias de engajamento, e fazer com que essas partes aumentem seu interesse em direção ao quadrante vermelho.

Quadrante da turma difícil. Quem está aqui tem influência na situação, mas ao mesmo tempo não se envolve muito. Pior: quando se envolve não está muito preocupada com o resultado para os demais. Você precisa ao mesmo tempo fazer essas partes agirem ... Mas agirem de forma mais cooperativa. Você pode usar diplomacia ou pressioná-las com técnicas de coação.

Após analisar as Partes Interessadas, Crie Estratégias de Interação

Já vimos que existem quatro alternativas de Interação:

Após fazer uma análise de conflitos, cada ator adota diversas estratégias de interação, baseadas em quatro opções que, em geral, ocorrem ao mesmo tempo



Estamos idealmente no momento # 5 dos Passos de Gestão de Conflitos...

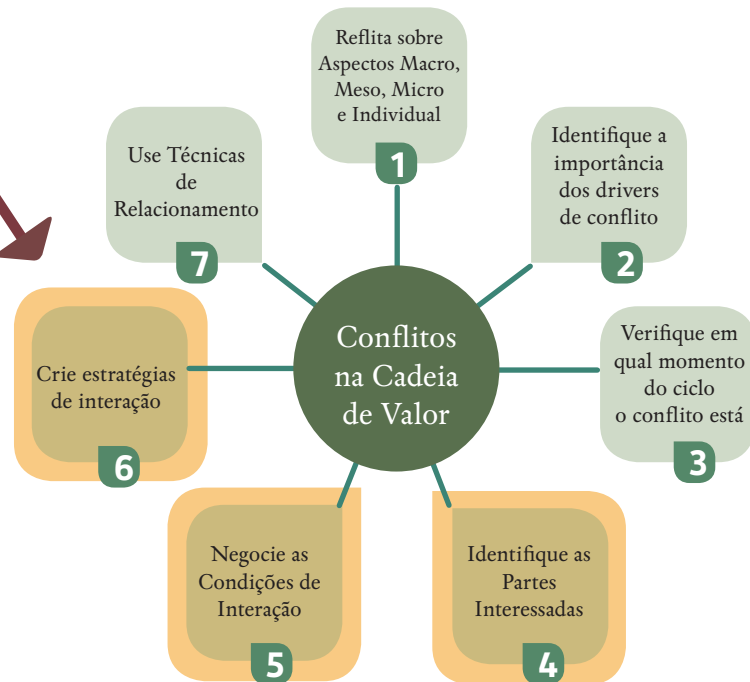
Mas na verdade esse momento ocorre de forma parcialmente simultânea com os passos anterior e o posterior.

As quatro estratégias são: cooperar, não fazer nada, ceder e coagir) podem variar rapidamente.

Sabemos que a adoção de uma estratégia pode ser rapidamente trocada.

A adoção e a troca dependem de quem são e como variam as partes interessadas, e como se dá a negociação das condições de interação.

Quando as condições negociadas dão maior segurança ao processo, aumentam as chances de cooperação.





# Planejamento

## A Primeira Negociação é Negociar as Condições do Relacionamento, da Intervenção

Você precisa definir como as interações entre as partes vão acontecer.

Estamos falando tanto das interações que ocorrem em reuniões formais de negociação... Como no relacionamento do dia-a-dia. Mas existem algumas diferenças.

Lembra-se da recomendação sobre Critérios de Aprofundamento na Análise de Conflitos? A primeira etapa é separar Problemas Repetitivos de Situações Esporádicas.

Bem, reuniões de negociação podem ser situações esporádicas ou um problema repetitivo. No caso das Cadeias de Valor, a diversidade de atores trabalhando em conjunto requer interações constantes entre os membros da Cadeia e deles com atores externos com os quais se tem relacionamento comercial.

**Portanto, no caso de uma Cadeia, é muito provável que existam diversos Problemas Repetitivos. E isso é um desafio !**

Quando uma empresa, ou uma Cadeia de Valor não possui procedimentos de gestão adequados, muitas disputas e muitos conflitos surgem entre as pessoas.

**Até parece que alguns gestores preferem esse caminho. Não se envolvem em conflitos e disputas e deixam as pessoas se digladiarem. É uma espécie de darwinismo social. Sobrevive o mais forte.**

Se você quer evitar o darwinismo social... e também evitar os conflitos em situações esporádicas, algumas regras precisam ser respeitadas.

A seguir, algumas dicas sobre situações esporádicas. Mas você deve adaptá-las às suas circunstâncias e aos problemas corriqueiros de gestão.





# Planejamento

## Condições de Interação: as Reuniões

**Portanto, no caso de uma Cadeia, é muito provável que existam diversos Problemas Repetitivos. E isso é um desafio !**

- **Quem vai participar dos encontros de negociação:** Antes do início, verifique a legitimidade das partes e de seus representantes: eles têm poder de tomar decisão ou estão ali só para marcar presença?
- **Obrigatoriedade de presença:** sempre a mesma pessoa tem que estar presente, ou, no máximo, pode-se aceitar um suplente – sempre o mesmo.
- **Obrigatoriedade de continuidade:** os presentes, suplentes ou não, têm obrigação de saber do que foi tratado no último encontro. Ninguém pode dizer que não estava presente e por isso não se compromete com o que foi decidido.
- **Obrigatoriedade do silêncio:** enquanto as negociações caminham, os temas podem / não podem ser comentados com atores de fora (p.ex. com a imprensa).
- **Pauta:** Muitas vezes é necessário fazer uma reunião apenas para se decidir quais temas serão negociados. Também é muito importante se definir que nenhum novo assunto pode ser introduzido na última hora.
- **Dinâmica dos encontros:** Pode ser bom alternar entre grupos de trabalho (para decisões executivas) e plenária (para decisões que necessitam ser legitimadas por todos).
- **Tipo de voto:** Secreto ou aberto e em qual circunstância se aplica um ou outro.
- **Local dos encontros:** os locais em geral não são neutros. Escolha um local o mais neutro possível, ex.: salão da escola, salão da igreja.
- **Condições de implementação:** Não basta chegar a uma decisão. É preciso definir como o acordo será implementado.
- **Obrigatoriedade de cumprimento:** o que for decidido pelo coletivo deve ser implementado por todas as partes. O coletivo pode decidir sobre punições para quem não respeitar acordos.



# Planejamento

## Condições de Interação: as Reuniões

### Definir regras é um processo lento, mas vale muito !

- Em geral as pessoas têm a tendência de já sair fazendo... Sem muito planejamento antecipado. É como se não houvesse tempo a perder.
- Mas, na prática, isso acaba gerando problemas e conflitos.
- **Procure planejar antes de fazer. No campo dos negócios, isso é ainda mais importante.**
- Após ter as regras de interação estabelecidas, as relações entre as partes vão fluir melhor e com menos disputas e conflitos. Vão diminuir os problemas de gestão e a administração de toda a Cadeia vai ser mais fácil.
- Outra dados importante é que as interações repetitivas bem feitas aumentam a confiança entre as partes, possibilita que as identidades sejam polidas e melhora a comunicação.

Confiança

Identidade

Comunicação

- Ou seja, diversos drivers de conflito são trabalhados no dia a dia das interações entre as partes. Quando você estiver lidando com várias partes que não se conhecem, ou com partes que têm disputas e conflitos entre si.... Uma boa estratégia de saída é programar diversos encontros.
- Pode inicialmente ser lento... Mas a lentidão também é útil para evitar o blefe.



# Planejamento

## Condições de Interação: o Relacionamento Contínuo

O relacionamento contínuo refere-se ao dia a dia da interação entre as partes.

Em diversas organizações, a falta de processos para lidar com problemas cotidianos pode transformar problemas de gestão em disputas que por sua vez podem se tornar grandes conflitos.

Para um relacionamento contínuo saudável, crie instâncias de manifestação de opinião e de gestão de disputas, conflitos e de discussão de problemas de gestão, de forma a que todas essas manifestações possam ser facilmente superadas.

### Exemplos:

Caixa / telefone / e-mail para reclamação

Ouvidoria / ombudsman

Grupo de gestão colegiada, no qual alguns problemas específicos são analisados por um grupo de pessoas com cargo temporário e presidência rotativa.

Não existe um modelo único. Cada Cadeia de Valor deve olhar para seus membros e decidir o que fazer.

É possível pensar em diversas soluções que não são mutuamente excludentes e que são aplicadas para os diferentes atores e/ou níveis da Cadeia.

**Exemplos:** Grupo de Gestão Colegiada de Conflitos, na Comunidade

Endereço Web para Reclamação, No Sítio da Cadeia na Internet

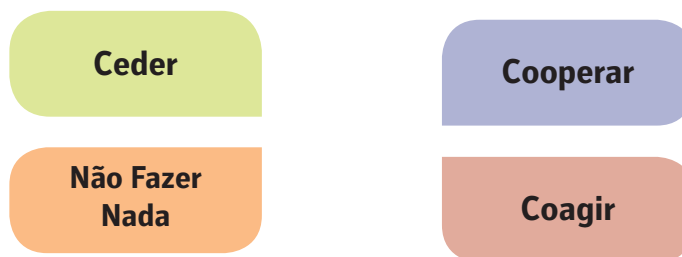
O fundamental é que toda queixa seja analisada e respondida rapidamente. Se você se dispuser a ouvir problemas de gestão, disputas e conflitos... deve fazer isso bem feito. Caso contrário os problemas vão piorar !



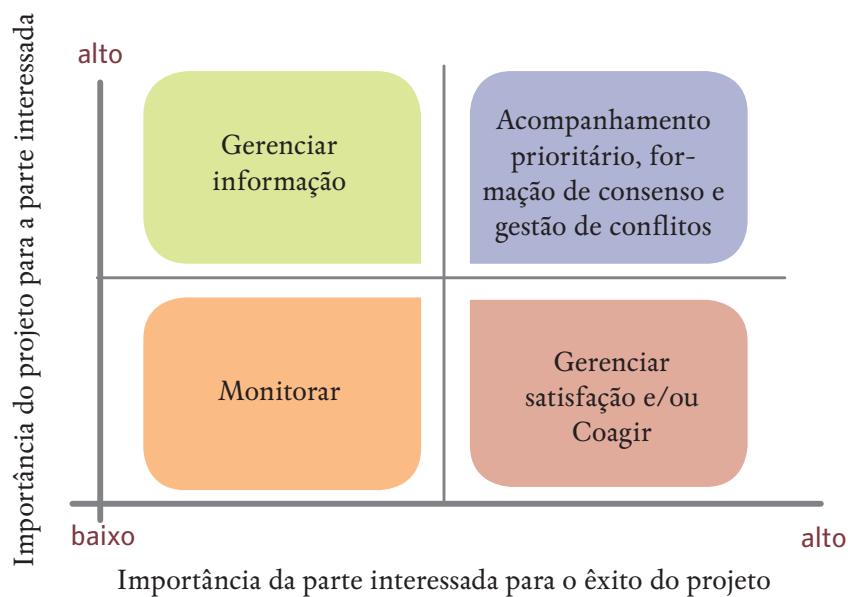
# Intervenção

## Crie Estratégias de Interação

Vimos que existem quatro estratégias de interação que podem ser planejadas e implementadas:




Veja que existe uma correspondência bastante estreita entre essas estratégias e a Tabela 3 da Análise das Partes Interessadas. Isso porque a Tabela 3 requer uma classificação em termos de quatro linhas de ação





## Ceder / Gerenciar Informações

- Ceder significa abrir mão de algum elemento na relação que não seja central.
  - Normalmente, pode-se abrir mão de algum tema relacionado a disputas, ou seja, que reflita interesses em jogo, mas não as necessidades das partes interessadas, pois essas em geral não são negociáveis.
  - É muito importante ter uma estratégia de se abrir mão de algo, logo no início da interação, pois isso significa um gesto de boa vontade que força as outras partes a fazerem o mesmo. Se não fizerem, ficarão em desvantagem moral que poderá ser “cobrada” por meio de oratória apropriada.
  - Mas fazer uma concessão pode ser perigoso... Pois as outras partes podem enquadrar seu ato como sendo um ato de fraqueza
  - Eles podem “embolsar” aquela sua sugestão e forçá-lo a fazer várias outras, ou a se comprometer em algum ponto que não seria estratégico você se comprometer.
  - Por isso, procure sempre ter um parceiro no ambiente de negociação. Peça a ele que solicite a você fazer aquela concessão que, afinal, você já está disposto a fazer.
  - Nesse caso, você faz a concessão em atendimento a uma solicitação. Se precisar voltar atrás fica mais fácil.
  - Você deverá fazer concessões de forma estratégica, para atrair ao campo da cooperação aquelas partes que estão querendo ganhar maior importância no processo.
  - Como você não pode fazer inúmeras concessões, use informação para manter aquelas partes interessadas envolvidas no processo e fazer com que elas se sintam minimamente envolvidas.
- 



## Intervenção

### Não Fazer Nada

- Uma das alternativas mais difíceis em um processo conflituoso é não fazer nada.
- Significa, literalmente, não agir... Você analisou o conflito e sabe qual é a sua dinâmica. Mesmo assim não vai fazer nada.
- Muitas vezes essa pode ser a melhor opção de ação, especialmente quando se trata de conflitos comunitários entre partes que possuem longa história de relacionamento e você é uma parte externa.
- Nesses casos, uma aparente disputa pode trazer em seu bojo conflitos sociais intrincados, de longa data.
- Uma atuação poderia configurar, inclusive, questões de natureza ética.
- O problema de não fazer nada é que essa medida gera desconfiança.
- Sempre as partes vão querer que você se posicione e diga “de que lado está”. Se não se mover, todos desconfiarão de você a tendência será colocá-lo para fora do cenário.
- Então, se você se decidir por “não fazer nada” diga às partes que essa será a sua posição devido a “x”, “y” e “z”.
- Porém “não fazer nada” não significa ficar inativo. Você deve manter um monitoramento sobre o comportamento das partes em relação às quais você não está fazendo nada.
- Em geral essas partes não tem muito interesse na situação conflito e tal situação igualmente significa pouco para elas.
- Mas interesses e partes interessadas podem mudar rapidamente.
- Não descuide. A gestão de conflitos é um processo de natureza política. O amigo de hoje pode ser o opositor de amanhã.



## Coagir

**Antes de mais nada, é bom fazer uma distinção entre dois processos semelhantes, porém não idênticos.**

**Coerção** – refere-se ao ato ou efeito de reprimir; refrear; restrição de direitos.

**Coação** – refere-se ao ato ou efeito de coagir; constrangimento, violência física ou moral imposta a alguém para que faça ou deixe de fazer, ou permita que se faça alguma coisa.

**Aqui, vamos usar Coerção e coação como sinônimos, mas, na maior parte das vezes em uma CdV, as partes estão enfrentando coação.**

- Bem, o argumento central é que é legítimo coagir uma parte a mudar seu comportamento, para que o novo comportamento seja benéfico para todos. Isso é o que fazem as leis em qualquer sociedade.
- Mas existem aqueles que praticam a coação para forçar os outros a se comportarem segundo a maneira como ele quer. Trata-se de uma forma não legítima de se praticar a coação.
- Também é importante compreender a lógica da coerção para se defender da coação que outras partes podem querer fazer sobre você.



# Intervenção

## Coagir

### Lógica da Coação

Normalmente, quem pratica a coação não precisa agir, mas apenas fazer o outro acreditar que ela pode agir.

Em uma negociação, a coação se manifesta principalmente na forma de ameaças abertas ou veladas.

Portanto, os dois elementos centrais na prática da coação é a existência de poder e a manipulação de informações.

### Duas Principais Formas de Coagir

- 1** Aumentar a expectativa de perda do coagido. Então a expectativa de perda dele passa a ser maior do que a sua vontade de reagir, de brigar contra quem está fazendo a coação. É a lógica do “não adianta resistir que a guerra já está perdida”.

#### Exemplo

Aquele com quem você está brigando diz: Nos últimos anos todas as ações contra a minha empresa foram derrotadas na Justiça.

- 2** Diminuir a expectativa de ganho do coagido. De tal forma a diminuir sua vontade de resistir, assim aumenta a influência do autor da coerção sobre a avaliação subjetiva do coagido.

#### Exemplo

Aquele com quem você está brigando diz: Você sabia que a minha empresa é assessorada pelo melhor escritório de advogados de São Paulo?



## Coagir

### A Prática da Coação

Existem algumas circunstâncias e características que aumentam as chances das partes se comportarem de forma não cooperativa, preferindo tentar impor a sua vontade sobre a vontade das demais.

#### As chances de haver coação aumentam quando:

- As partes são grupos constituídos de indivíduos que pouco se conhecem ou representam organizações muito diferentes entre si. Portanto, quando maior for o relacionamento é o conhecimento das partes, haverá menor chance de coação.
- Há grandes diferenças entre as partes em relação a dimensões de poder, identidade etc. Portanto, se houver empoderamento e crescimento das demais dimensões, haverá maior chance de cooperação entre as partes.
- A base de apoio de uma parte é capaz de acompanhar seu desempenho e cobrar resultados. Assim ela não consegue agir escondido. Portanto, fazer a comunicação do relacionamento entre as partes ajuda a diminuir as chances de comportamento por coação.
- Há maior accountability (responsabilização e comprometimento) de cada parte e do processo. As partes são responsáveis e responsabilizáveis quando seu comportamento é regulado pelas entidades que elas fazem parte. Portanto, procure verificar se como é essa dimensão para cada parte.
- Mas o oposto também é verdadeiro. Quando não existe nenhuma accountability as partes também tendem a se comportar por coação, porque elas não precisam prestar contas do que fazem e isso permite a elas ter uma postura muito dura com relação aos demais em um processo de negociação. Portanto, se você divulgar o que as outras partes estão fazendo no processo, diminuem as chances de elas agirem por coação.



# Intervenção

## Coagir

### Tipos típicos de coação e reações possíveis

Coação	Defesa
--------	--------

<b>Ameaças</b>	Informe que você não pode negociar sob coação e que concessões somente serão feitas se for aprovado o mérito do caso.
----------------	---

<b>Insulto</b>	Não perca o juízo e não rebata. Reafirme sua posição energicamente e advirta que romperá negociações se o outro lado não for mais construtivo.
----------------	--

<b>Blefe</b>	Pague para ver. Questione todas as intervenções e peça evidência que dê base a afirmações duvidosas.
--------------	--

<b>Intimidação</b>	Não reduza a sua autoconfiança. Não retire as suas condições originais, a menos que você tenha recebido algo em troca.
--------------------	--

<b>Dividir para governar</b>	Prepare os membros da equipe para que não haja divergências internas, e caso surjam, peça tempo/adiamento.
------------------------------	--

<b>Perguntas direcionadas</b>	Evite responder a perguntas quando você não entender a intenção por trás delas. Cheque as reivindicações feitas por outras partes.
-------------------------------	--

<b>Apelos emocionais</b>	Reafirme sua intenção em alcançar um acordo justo em termos de negócio.
--------------------------	---

<b>Pequenas infrações aos termos negociados</b>	Esteja certo do que você está aceitando. Formule uma declaração clara e mantenha o outro lado atento o tempo todo.
---	--



## Coagir

### Defesa estratégica contra coação

A melhor defesa em caráter permanente (portanto estratégico) contra práticas de coação requer aumentar o poder.

Existem algumas medidas possíveis de serem adotadas e que ajudam a ganhar poder.

#### Fontes de Poder Possíveis Medidas Na Cadeia de Valor

**Econômico** Inserção de parceiros com grande poder econômico. Melhorar a capacidade de tomada de decisão.

**Político** Apoio de políticas públicas setoriais. Construção de alianças locais intersetoriais. Definir claramente estratégias e insumos de negociação.

**Social** Apoio da opinião pública local e nos centros consumidores. Documentação de efeitos sociais positivos (redução de desigualdades).

**Comunicação** Uso extensivo dos diversos meios de comunicação, em especial rádio (no local de produção) e Internet (para divulgação nacional e internacional)

**Conhecimento especializado** Aumentar a capacidade de análise. Produção de informação relevante econômica e politicamente em parceria com universidades e instituições capacitadas em pesquisa

**Tecnológico e de Inovação** Documentação de inovações em produtos e processos. Demonstração de replicabilidade (aplicação em outras localidades).



# Intervenção

## Cooperação

Cooperação é a melhor atitude entre aqueles que têm grande capacidade de influência na situação-conflito, e ao mesmo tempo a situação conflito é de grande importância para eles.

É fundamental realizar um acompanhamento constante dessas partes interessadas, com vistas à formação de consenso que possibilite a implementação de práticas cooperativas.

Diversas medidas ajudam a construir cooperação e consenso. Elas possuem naturezas semelhantes, mas não são a mesma coisa:

- **Medidas de caráter institucional**


Se relacionam com as regras e outras formas de constrangimento da ação não cooperativa

- **Medidas de caráter organizacional**


Se relacionam com a facilitação de processos de organização de temas e propostas com vistas à tomada de decisão

- **Medidas de caráter individual**

Se relacionam com técnicas para contornar relacionamentos difíceis, em geral derivados de personalidades



Nas 3 situações existe um elemento comum que é o dilema da ação coletiva. Mas há características exclusivas de cada caso.



Uma maneira de promover a ação coletiva é reforçar a interdependência entre as partes.





## Cooperação

### Dilemas de Ação Coletiva

- A tendência natural dos atores em relação ao uso de um bem comum, ou coletivo, seria a de tentar explorar o máximo para si.
- Como todos teriam comportamento semelhante, o resultado seria a exaustão do bem comum.
- O bem comum / coletivo pode ser um recurso natural que é explorado em conjunto. Por exemplo, as piabas que serão exportadas como peixes ornamentais. Um pescador pesca mais do que os outros... Que para não ficar para trás aumentam a sua produção e assim por diante. Como todos pescam cada vez mais... O estoque de piabas acaba.
- Mas um recurso comum também pode ser o produto de uma reserva extrativista – o látex, o coco babaçu etc.
- Além disso, também é possível compreender como “bem comum” os elementos não materiais que estão presentes na ação coletiva, como a confiança entre as partes, o envolvimento dos indivíduos, o companheirismo.

### Quais são as alternativas?

#### Três recomendações:

**Comando e controle:** Um órgão com autoridade promove a regulamentação do setor / da atividade.

**Privatização:** cada um cuida do seu

**Governança:** para exercer monitoramento e enforcement (capacidade de fazer cumprir) da decisão coletiva.



# Intervenção

## Cooperação

### Dilemas de Ação Coletiva e Cadeias de Valor

As Cadeias de Valor se relacionam com as três recomendações para superar do Dilema da Ação Coletiva.

#### 1 Comando e Controle

Algum tipo de fiscalização é necessário e, dependendo da Cadeia, obrigatório por lei

#### 2 Privatização

A Cadeia é composta por diversos atores que têm elevado grau de independência. De certa forma, ela é um arranjo de atores “privados”, no sentido de que eles são em larga medida independentes um do outro.

#### 3 Governança

Essa é a principal dimensão aplicável às Cadeias, porque uma CdV implica em um arranjo de várias partes, e esse arranjo necessita de cooperação permanente e ao mesmo tempo algum tipo de controle para evitar que algum ator ultrapasse limites e entre no direito de outro ator.

**Existem algumas normas que ajudam na promoção da governança.**

**As oito normas apresentadas a seguir ajudam você a criar um processo mais seguro.**



## Cooperação

### Promoção da Governança em Cadeias de Valor

#### 1 Defina as regras de acesso:

Tanto as fronteiras do recurso de uso comum como a delimitação de quem terá acesso a ele, são claramente definidos. Por exemplo: Qual é a área na qual a pesca é permitida (a fronteira) e quem poderá ter acesso a ela e fazer a pesca?

#### 2 Estude e melhore a relação entre as regras de acesso ao recurso (item 1, acima) e as condições locais:

Não adianta criar regras que não serão cumpridas devido a mudanças socioeconômicas, culturais, políticas, identitária e outras. Ou seja, as regras precisam estar adaptadas às condições locais. Para isso, concilie as regras com os drivers de conflito!

#### 3 Promova a participação das partes interessadas-chave na definição das regras de acesso ao recurso na CdV:

É preciso haver uma apropriação coletiva, ou seja, as regras são mais facilmente cumpridas quando os atores que deverão obedecê-las são eles mesmos os autores das regras.

Da mesma forma, o controle do bem comum precisa ser feito pelos interessados – os membros da Cadeia de Valor.

#### 4 Obtenha o reconhecimento das regras estabelecidas na CdV pelas autoridades governamentais externas:

Se uma Cadeia de Valor estabelece regras que não são aceitas pelas autoridades federais, estaduais e/ou municipais... Essas regras provavelmente serão revogadas. É preciso conciliar regras internas e normas externas.



# Intervenção

## Cooperação

### Promoção da Governança em Cadeias de Valor

#### **5 Crie um sistema de monitoramento do uso dos recursos:**

Mesmo considerando que os membros da CdV se conhecem, é necessário haver monitoramento para evitar que ocorram abusos ou, se ocorrerem, que não exista condições de cercear ou punir o culpado devido a falta de fiscalização.

#### **6 Existem formas de cercear ou punir o infrator:**

Mesmo em situações nas quais as partes deveriam naturalmente cooperar, existe sempre a possibilidade de haver um membro que se comporte de maneira individualista, causando prejuízo aos demais. Mesmo entre amigos / parceiros é necessário haver limites, os quais devem ser estabelecidos antes do início da ação conjunta. Se as partes deixam para definir o que fazer depois que o problema ocorreu, haverá muitos constrangimentos que irão impedir o cerceamento de ser aplicado. Pode-se prever sanções de cunho material ou então de cunho moral, com perda de status e prestígio.

#### **7 Existem espaços de fácil acesso para gestão de conflitos:**

Além de se criar um sistema de monitoramento e formas de sanção, é preciso haver um sistema de gestão de conflitos. Alguns procedimentos para isso são apresentados a seguir, nesse manual.

#### **8 Deve-se evitar ao máximo a aplicação de sanções.**

É fundamental haver recompensas ao comportamento cooperativo, as quais podem ser materiais ou subjetivas, como uma medalha, um diploma, um reconhecimento público.





# Técnicas de Relacionamento

A seguir são apresentadas diversos procedimentos que ajudam a melhorar o relacionamento entre as partes, quer seja em um processo de negociação formal ou no dia a dia. Não existe necessariamente uma seqüência entre esses procedimentos. Reflita e escolha o seu caminho!

## **Separe os conflitos sociais dos problemas de gestão.**

Embora problemas de gestão (ex.: falta de veículos de transporte) possam causar conflitos, eles são diferentes de um conflito causado por preconceitos, por exemplo.

Portanto, em primeiro lugar separe os problemas de gestão e procure uma solução para eles ou, no mínimo, dialogue com os envolvidos para que eles percebam as diferenças entre questões administrativas e conflitos.

## **Faça uma distinção entre necessidades e os interesses.**

Indivíduos e organizações têm necessidades. A maior delas é continuar existindo. Outras são relativas aquilo que pessoas e empresas necessitam em seu cotidiano, com algumas diferenças: reconhecimento, auto-estima, defesa da reputação, segurança, perspectiva de futuro etc.

Interesses dizem respeito a questões menores, periféricas. São temas sobre os quais pode-se abrir mão. Exemplo: a renda conseguida com uma venda é uma necessidade, mas o horário de trabalho pode ser um interesse negociável.

Portanto, identifique seus próprios interesses e procure compreender os interesse das outras partes envolvidas no processo conflituoso. Comece a intervir no processo por meio dos interesses, não das necessidades.

Uma boa estratégia é começar interferir fazendo uma concessão, abrindo mão de alguma coisa. Assim você estará dando uma cartada de boa vontade e estará se colocando na relação conflituosa de forma positiva. Se o outro lado não tiver algo a apresentar, então ele também estará em desvantagem.





## Técnicas de Relacionamento

### **Procure aumentar a interdependência entre as partes.**

Procure fazer com que a decisão de uma pessoa seja dependente da decisão das outras e coloque essa situação em círculo de tal forma que todos sejam interdependentes entre si: se um não cumprir todos saem prejudicados

Estabeleça um grupo de gerência do processo, de preferência que tenha (i) poder de punição sobre todos, ou (ii) algum tipo de capacidade de comando. e/ou (iii) superioridade hierárquica. Crie cargos de chefia nesse grupo de gerência e estabeleça que esses cargos têm grande rotatividade: quem hoje tiver poder de decisão logo-logo estará em posição de subordinado.

Obtenha o compromisso de todos com o processo e torne esse compromisso público, divulgando-o.

### **Logo no início de qualquer processo de gestão de conflitos, tenha cuidado com o controle de informações.**

É fundamental evitar boatos que terminam por impedir entendimentos.

Se durante uma negociação houver vazamento de informações, tudo pode ir por água abaixo.

### **Também é necessário decidir, logo no início, a pauta, a dinâmica dos encontros e o processo de decisão.**

Muitas vezes nos descuidamos do básico e iniciamos reuniões sem sequer discutir a pauta. Isso faz com que encontros demorem mais do que o necessário e dá margem para manipulações de negociadores espertos.

A dinâmica refere-se a: número e local de encontros, horário e periodicidade, comando dos debates, secretaria para anotações, obrigatoriedade de presença (para evitar que em cada reunião apareça uma pessoa diferente, reuniões plenárias ou trabalho em grupo).

Um detalhe importante é fazer logo no início um acordo para que não seja aceita qualquer solicitação de última hora, a não ser que toda a pauta seja reaberta. Assim evita-se uma manipulação comum em reuniões que ocorre quando, no último minuto, alguém propõe um novo tema. Como todos estão de saída, o assunto acaba sendo considerado aprovado.

A decisão pode ser por voto aberto ou fechado. Alguns assuntos podem requerer maioria simples, outros maioria de 2/3.





# Técnicas de Relacionamento

## **Faça um planejamento de tempo realista.**

Processos de gestão de conflitos levam tempo... Quanto pior a situação, mais tempo será necessário. Seja realista. Em inúmeros casos o melhor a ser feito será dar um passo à frente. Só isso.

O ser humano lida melhor com prazos que são conhecidos antecipadamente, e reage mal a mudanças de prazos.

Por isso, procure discutir de forma participativa (quando isso for possível) os prazos logo no início do processo.

Em algumas circunstâncias não haverá prazo a se estabelecer porque se trata de um processo contínuo.

## **Procure reforçar a discussão com base em dados técnicos (quantitativos e qualitativos).**

Na falta de dados técnicos consistentes, é preciso criar e manter procedimentos justos para o processo de negociação.

A definição antecipada de procedimentos justos é fundamental quando existe pouca confiança entre as partes e/ou quando existe uma grande diferença de poder entre elas.

Quando as negociações são longas e/ou complexas, em geral as partes não sabem aonde vão chegar. Por isso, muitas vezes elas se recusam a negociar. Mas se você definir procedimentos juntos, então fica mais fácil elas aceitarem participar do processo.

Um exemplo de procedimento justo é o estabelecimento de decisões por etapas. Assim, ninguém se sente obrigado a aceitar ou recusar uma grande quantidade de medidas. Elas vão sendo incorporadas aos poucos.

## **Verifique a legitimidade das partes e de seus representantes.**

Uma estratégia de manipulação comum é enviar para reuniões pessoas que não têm poder de decisão. Comparecem apenas para figurar e obter informações a serem prestadas a quem decide. Antes de começar a reunião, certifique-se de que todos possuem legitimidade para decidir por seus órgãos. Caso não tenham, modifique o escopo da reunião para um debate ou consulta. Mas reduza as expectativas em relação ao resultado.





## Técnicas de Relacionamento

**Identifique os chamados fatores limitantes internos, que são as condições relativas às partes interessadas diretamente envolvidas no processo conflituoso. Os fatores são os seguintes:**

### **Valores e interesses que as partes têm em comum**

P.ex: comercializar um produto. Esses valores e interesses serão o fio condutor da negociação e servirão de âncora para retomar os debates quando a conversa fugir do rumo central.

### **Valor intrínseco de uma relação entre elas que nenhuma das duas deseja destruir**

P.ex: Amizade / coleguismo de longa data / trabalho no mesmo setor. Esses valores fazem com que opositores se esforcem por manter melhores relações.

### **Falta de opções de ação**

P.ex: Algumas vezes uma parte precisa necessariamente brigar (para marcar sua identidade, por exemplo) ou necessita necessariamente cooperar (porque sofreu uma derrota em outra negociação e se houver problema nessa também pode haver problema... por exemplo).

### **Condições de percepção**

Muitas vezes numa negociação a percepção da realidade é mais importante do que a realidade objetiva. Por isso, sentimentos podem ser mais importantes do que as palavras. Pergunte para si mesmo: como a parte interessada “x” está vendo esse problema? Colocar-se no lugar do outro é uma prática fundamental em qualquer negociação.







# Técnicas de Relacionamento

## Enfrente o problema, não a pessoa

Um erro básico é confrontar a pessoa, o opositor, e se esquecer do problema em discussão. Nunca confunda os dois. Um opositor que defende uma idéia contrária pode até mesmo discordar do que ele se vê obrigado a defender, por dever de ofício. Quando alguém brigar com você, e não com o problema, pergunte para ele: “De que forma você acha que essa sua posição irá cooperar para a solução do problema?” Ou seja, sempre traga a conversa para o problema. Para compreender as atitudes das outras partes, faça um exercício mental: coloque-se no lugar do outro e veja o problema pelo seu ponto de vista. E, acima de tudo, nunca reaja a explosões emocionais!

**Para perceber as pessoas e suas prioridades,  
use a Técnica de Audiência Ativa**

### Técnica

- Ouvir e anotar
- Usar termos de sinalização
- Parafrasear

Escute atentamente e anote. Quem escuta o outro ganha respeito!

Como se estivesse em uma conversa telefônica. Um “hã rã” ajuda o outro lado a manter-se falando.

Parafrasear significa repetir os principais argumentos apresentados pelo outro. Isso ajuda a fazer com que a outra parte fique comprometida com o que ela mesma disse e reduz as chances de blefe.





## Técnicas de Relacionamento

**Identifique também os fatores limitantes externos, que são condições exteriores ao comportamento das partes, mas que podem causar influência sobre elas.**

### **Espaços de negociação.**

Espaços podem não ser neutros. A sala de uma empresa pode ser um ambiente confortável, porém constrangedor para quem quer se opor à ação dessa companhia. Portanto, procure criar espaços “neutros” de encontro para as partes, que pode ser uma sala de escola, o salão da igreja etc.

### **Suporte à presença das partes mais vulneráveis.**

Algumas partes interessadas podem não estar presente nas negociações ou no dia a dia das decisões porque são pobres, não têm recursos materiais, financeiros e tempo para participar de reuniões. É necessário fazer o máximo para que essas partes possam participar do processo. Busque apoio dos demais, encontre financiamento. A falta de participação de uma parte interessada-chave pode colocar em xeque a legitimidade do processo e, afinal, causar posteriormente retardo ou até mesmo impedimento na implementação pois quem não participou poderá se recusar a cooperar na implementação das decisões tomadas.

### **Brainstorming para encontrar alternativas.**

Um elemento fundamental para a promoção da cooperação e a geração de consenso é a criação de alternativas de ação. Com um maior número de alternativas, as partes podem mais facilmente aceitar algum elemento que não seja de sua preferência. Essa é a lógica do consenso: acatar um conjunto de medidas que na sua totalidade são mais aceitáveis do que não aceitáveis.

Uma boa orientação é o manual “Técnicas Básicas de Moderação – Value Links”, do Ministério do Meio Ambiente e da GIZ.

### **Consiga a intervenção de uma terceira parte (externa)**

*Essa terceira parte pode ser um facilitador, um mediador ou um conciliador.*

Uma parte externa ao processo conflituoso pode ajudar bastante na formação de consenso. Mas é necessário que ela seja aceita por todos.

Alternativamente, ela pode não ser aceita... Mas pode ter mais poder do que todos os demais, então ela é imposta.

Quando em um processo conflituoso existe grande desequilíbrio de poder entre as partes, é necessário que aquele no papel de facilitador, mediador ou conciliador exerça papel de nivelador das relações.

A intenção é evitar que aquele mais forte possa dominar o processo e impor a sua vontade sobre os demais.



Barbanti Jr., O. 2004. Conflitos e Uso dos Recursos Naturais: Um Quadro Analítico. In: Matilde de Souza. (Org.). A Agenda Social das Relações Internacionais. Belo Horizonte, Editora PUC Minas.

Blackburn, J.W. and Bruce, W.M. (eds.) 1995. Mediating Environmental Conflicts – Theory and Practice, Quorum Books, Westport and London.

Breslin, Willian and Rubin, Jeffrey. Negotiation Theory and Practice. Harvard.

Brett, E.A. 2000. “Development Theory, Universal Values and Competing Paradigms: Capitalist trajectories and social conflict”, mimeo, LSE-DESTIN Working Paper Series, N° 00-02, London.

Buckles, D. and Rusnak, G. 2000. “Conflict Collaboration in Natural Resource Management”, in Alternative Approaches to Conflict Management IDRC, Canada

Buckles, D. e Banco Mundial. Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management. International Development Research Centre (Canada) e World Bank Institute: IDRC, 2000. (Capítulo 5).

Burgess, G. and Burgess, H. 1994. “Environmental Mediation: Beyond the Limits – Applying Dispute Resolution Principles to Intractable Environmental Conflicts, mimeo, Conflict Research Consortium, Working Paper 94-50

Burgess, G. and Burgess, H. 1996. “Consensus Building for Environmental Advocates”, mimeo, Conflict Research Consortium, Boulder, Colorado

Burgess, G. and Burgess, H. 1996. “Constructive Confrontation Theoretical Framework”, mimeo, Conflict Research Consortium, Boulder, Colorado.

Bush, K.D. and Opp, R.J. 2000. “Peace and Conflict Impact Assessment”, in Alternative Approaches to Conflict Management, IDRC, Canada

Coleman, P.T. and Tjosvold, D. 1999. “Positive Power: Mapping the Dimensions of Constructive Power Relations”, mimeo, International Center for Cooperation and Conflict Resolution, Teachers College, Columbia University

Dawson, E. 2000. “Conflict Analysis in Oxfam GB – Lessons Learnt”, mimeo, Oxfam, Oxford.

Duke, J.T. 1976. Conflict and Power in Social Life, Brigham Young University Press



Ellsberg, D. 1975 “The Theory and Practice of Blackmail”, In Young, Oran R. *Bargaining: Formal Theories of Negotiation*. University of Illinois Press.

FAO 1994. “The Role of Alternative Conflict Management in Community Forestry”, *Forest, Trees and People – Working Paper Series*, FAO, Rome.

Fischer, R. Ury, W. e Patton, B. *Como Chegar ao Sim – A Negociação de Acordos sem Concessões*. Rio de Janeiro: Imago

Glasbergen, P. 1995. *Managing Environmental Disputes – Network Management as an Alternative*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht and London.

Gordon, D. F. 1997. “Policy Implementation, Conflict, and Dispute Resolution, USAID – Implementing Policy Change Project, Working Paper N° 11, USAID.

Lewicki, R.J.; Saunders, D.M.; Minton, J.W. *Fundamentos da Negociação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 304p.

Olson, Marcur. *A lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Edusp, 1999. 208 p.

Ostron, Elinor (1996) *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press: New York, 8° ed.

Pruitt, D. *Strategic Choice in Negotiation in Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin. Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991, pp.27-46.

Ramírez, R. 2000. “Stakeholder Analysis and Conflict Management”, in *Alternative Approaches to Conflict Management*, IDRC, Canada

Warner, M. and Jones, P. “Assessing the Need to Manage Conflict in Community-Based Natural Resources Projects”, mimeo, Overseas Development Institute, London.

Wehr, P. 1999. “Conflict Mapping”, *International Online Training Program on Intractable Conflict*, Conflict Research Consortium, Boulder, Colorado, <http://www.colorado.edu/conflict>

Young, Oran R. *Bargaining: formal theories of negotiation*. Urbana: University of Illinois Press, c1975. 412p.







**giz**



**Ministério do  
Meio Ambiente**

