

NAÇÕES UNIDAS



Endereço Postal UNITED NATIONS, N.Y. 10017
Endereço Telegráfico UNATIONS NEWYORK

Manual de Resolução de Conflitos

Primeira Edição 2001

© United Nations

A ONU gostaria de expressar os seus sinceros agradecimentos ao Centro de Resolução de Conflitos (Cidade do Cabo), ao Centro Para a Resolução de Conflitos e Defesa da Paz (Lagos), à Rede de Lesoto para a Gestão de Conflitos (Maseru) sob o Projecto de Capacitação em Gestão de Conflitos pela elaboração deste manual. Este Projecto foi desenvolvido e implementado pelo Departamento de Assuntos Económicos e Sociais das Nações Unidas (UNDESA) com financiamento do Gabinete Regional para a África e do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas. É permitida a cópia, distribuição e uso não comercial destes manuais de formação.

ÍNDICE

1. CONFLITO	3
A Natureza do Conflito	4
Funções do Conflito	6
Resolução de Conflitos: Termos e Definições	7
Qual é a Origem das Disputas e Conflitos?	9
O Círculo do Conflito	10
A Relação entre Conflito, Necessidades Humanas e Direitos Humanos	17
2. NEGOCIAÇÃO	25
O que é negociação?	26
Estratégias e resultados do litígio	27
Posições e interesses	28
Negociação posicional	29
Negociação baseada nos interesses	32
3. COMUNICAÇÃO	35
O que é comunicação?	36
Escuta Activa	36
Paráfrase	38
Comunicação Franca	40
Enquadramento e Reenquadramento. Como ajudar as Partes a Ultrapassar a Retórica e das Ameaças	42
4. MEDIAÇÃO	44
O Que é Mediação?	45
Papéis Desempenhados nas Situações de Conflito	46
Etapas do Processo de Mediação	48
1ª Etapa: Apresentação	48
2ª Etapa: Descrição do Conflito	53
3ª Etapa: Resolução dos Problemas	55
4ª Etapa: Acordo	62
Aspectos Culturais que Influenciam a Resolução de Conflitos	64
Como Reunir Várias Partes Interessadas nas Negociações	65
BIBLIOGRAFIA	69

CONFLITO

A NATUREZA DO CONFLITO

O conflito é uma parte natural e necessária das nossas vidas

O **Conflito** surge quando indivíduos ou grupos de pessoas, com o intuito de satisfazer as suas necessidades e interesses, perseguem objectivos que são percebidos como incompatíveis.

Quer seja em casa com a nossa família, quer no trabalho com os nossos colegas, ou em negociações entre governos, o conflito atravessa as nossas relações. O paradoxo é que o conflito pode ser uma força destrutiva ou agregadora. Esta dualidade faz com que ele seja um conceito importante a ser estudado e compreendido.

O conflito é um aspecto necessário e inevitável das relações nacionais e internacionais. O desafio que os governos enfrentam não é o de eliminar o conflito, mas o de como lidar eficazmente com ele quando surge. Embora a maioria dos funcionários públicos dos países africanos não se depare frequentemente com situações de violência ou crises humanitárias em larga escala, eles são muitas vezes envolvidos em conflitos menores, porém importantes, relacionados com o comércio, os refugiados, as fronteiras, a água, a defesa, etc. Os seus governos podem fazer parte do conflito ou serem chamados a agir como mediadores. Em ambos os casos são necessárias capacidades e técnicas específicas para lidar com essas situações de modo construtivo. O conflito pode ser gerido negativamente evitando-o num extremo, ou utilizando a ameaça ou a força no outro extremo. Por outro lado, o conflito pode ser gerido positivamente por intermédio da negociação, a resolução conjunta dos problemas e a construção de consensos. Essas opções ajudam a criar e a manter relações bilaterais e multilaterais construtivas.

Uma boa gestão de conflitos é simultaneamente uma ciência e uma arte

Todos aprendemos a reagir ao confronto, à ameaça, à raiva e ao tratamento desigual. Algumas das nossas reacções adquiridas são construtivas, mas outras podem agravar o conflito e aumentar a intensidade do perigo. A forma que escolhemos para gerir o confronto baseia-se amplamente nas nossas experiências passadas em lidar com o conflito e na nossa confiança em fazê-lo. Podemos começar por modificar as reacções destrutivas ao conflito aprendendo a avaliar o impacto total das reacções negativas e adquirindo confiança na utilização das ferramentas e técnicas dos profissionais da paz.

A gestão construtiva do conflito é ao mesmo tempo uma ciência e uma arte. Baseia-se num corpo teórico bem consolidado e em capacidades e técnicas desenvolvidas em décadas de experiências internacionais em manter, fazer e construir a paz. Poderemos adquirir confiança em abordar o conflito de modo a solucionar os problemas e manter, ou até mesmo fortalecer, as relações, se conseguirmos compreender melhor as ferramentas conceptuais e capacidades que os gestores profissionais de conflito utilizam. Embora nem todos possamos tornar-nos profissionais da paz, estas técnicas e conhecimentos podem ser-nos úteis em

qualquer contexto social. Por exemplo, estas ferramentas podem ajudar a que os funcionários do governo abordem as disputas de modo mais rápido e eficaz, evitando que elas se transformem em crises nacionais ou internacionais.

Paz

Paz é o quadro em que o conflito se manifesta de uma forma não violenta e criativa. (Johan Galtung)

Por vezes é feita a distinção entre “paz negativa” e “paz positiva” (p. ex. Galtung, 1996). Paz negativa refere-se à ausência de violência. Quando, por exemplo, é decretado um cessar-fogo, o resultado é uma paz negativa. É negativa porque algo indesejável deixou de acontecer (p. ex. a violência cessou, a opressão teve fim). A paz positiva é plena de conteúdos positivos tais como a restauração das relações, a criação de sistemas sociais que servem os interesses de toda a população e a resolução construtiva de conflitos.

Paz não significa ausência total de conflito, mas sim a ausência de *violência* sob todas as suas formas e a manifestação do conflito de forma construtiva. Por conseguinte, existe paz quando as pessoas interagem de modo não violento e gerem os seus conflitos de forma positiva – com atenção e respeito pelas necessidades e interesses legítimos de todos os intervenientes.

Reconciliação

A reconciliação torna-se necessária quando ocorre um conflito negativo e as relações deterioram-se. Ela é particularmente importante em situações de forte interdependência, quando não é possível manter uma barreira física ou emocional total entre as partes em conflito. Portanto, a reconciliação tem a ver com a restauração das relações a um nível em que se tornem novamente possíveis a cooperação e a confiança. Lederach (1995) afirma que a reconciliação envolve três paradoxos específicos:

- A reconciliação promove um encontro entre a expressão franca do passado doloroso e a procura de articulação com um futuro interdependente e duradouro;
- A reconciliação propicia um espaço onde a verdade e o perdão se encontram, onde a preocupação de revelar o que aconteceu e deixá-lo para trás é validada e assumida em benefício de uma relação renovada;
- A reconciliação reconhece a necessidade de dar tempo e lugar à justiça e à paz, de modo que a reparação dos erros seja associada à visão de um futuro comum e interligado.

O conflito tem que ser destrutivo?

Todos nós sabemos quão destrutivo pode ser um conflito. Quer a partir de experiências pessoais ou de relatos dos meios de comunicação social, todos presenciamos exemplos de aspectos negativos dos conflitos. Por outro lado, o conflito pode ter um lado positivo, construindo relações, criando alianças, estimulando a comunicação, fortalecendo as instituições e criando novas ideias,

regras e leis. Estas são as *funções* dos conflitos. O entendimento de como o conflito nos pode beneficiar é uma parte importante do alicerce da gestão construtiva dos conflitos.

FUNÇÕES DO CONFLITO

O que lhe aconteceu de positivo como resultado do conflito? Eis alguns dos aspectos positivos observados por Coser (1956):

- *O conflito ajuda a estabelecer a nossa identidade e independência.* Particularmente nas fases iniciais da vida, os conflitos ajudam a afirmar a identidade pessoal como algo distinto das aspirações, crenças e comportamentos das pessoas que nos rodeiam.
- *A intensidade do conflito demonstra a proximidade e a importância das relações.* Relações pessoais íntimas exigem que expressemos sentimentos antagónicos tais como amor e raiva. A coexistência destas emoções numa relação cria arestas vivas quando surgem os conflitos. Embora a intensidade das emoções possa ameaçar a relação, se ela for tratada de modo construtivo, também nos ajuda a medir a profundidade e a importância da relação.
- *O conflito pode construir novas relações.* Às vezes o conflito reúne pessoas que anteriormente não mantinham qualquer relação. Durante o processo do conflito e da sua resolução, elas podem descobrir que possuem interesses comuns e passarem então a manter uma relação permanente.
- *O conflito pode criar alianças.* Tal como a construção de relações, às vezes adversários juntam-se para formar alianças a fim de atingir objectivos comuns ou de se defenderem de uma ameaça comum. Durante o conflito, os antagonismos anteriores são suprimidos para poder avançar rumo a estes objectivos maiores.
- *O conflito age como uma válvula de escape, um mecanismo que ajuda a manter as relações.* As relações que reprimem a discordância ou o conflito tornam-se rígidas com o tempo e fragilizam-se. O intercâmbio de conflitos, por vezes com a ajuda de terceiros, permite exprimir as hostilidades reprimidas e reduzir a tensão numa relação.
- *O conflito ajuda as partes a avaliar o poder de cada uma delas e pode contribuir para redistribuir o poder num sistema de conflitos.* Uma vez que são poucas as formas de, realmente, medir o poder da outra parte, os conflitos por vezes surgem para permitir que as partes avaliem mutuamente a sua força. Nos casos em que existe um desequilíbrio de poder, uma das partes pode procurar formas de aumentar o seu poder interno. Muitas vezes este processo muda a natureza do poder dentro do sistema de conflitos.
- *O conflito estabelece e mantém as identidades de grupo.* Os grupos em conflito tendem a criar limites mais claros que ajudam os membros a determinar quem faz parte do “grupo de dentro” e quem faz parte do “grupo de fora”. Desta forma,

o conflito pode ajudar as pessoas a compreender que fazem parte de um certo grupo e mobilizá-las para agirem em defesa dos interesses do grupo.

- *O conflito reforça a coesão do grupo através do esclarecimento dos problemas e crenças.* Quando um grupo é ameaçado, a solidariedade faz com que os seus membros se unam. À medida que os problemas e crenças são esclarecidos, os rebeldes e dissidentes são afastados do grupo, surgindo uma ideologia mais definida à qual todos os membros aderem.
- *O conflito cria ou modifica regras, normas, leis e instituições.* É com o surgimento dos problemas que são modificadas ou criadas regras, normas, leis e instituições. Os problemas ou frustrações que não são exprimidos contribuem para a manutenção do *statu quo*.

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: TERMOS E DEFINIÇÕES

Resolução Cooperativa de Problemas é um procedimento não assistido que inclui discussões formais e informais entre indivíduos ou grupos. Neste processo, as partes trabalham conjuntamente para determinar a natureza das suas diferenças e procuram alternativas criativas que lhes permitam satisfazer as suas necessidades, desejos ou preocupações. As partes que utilizam a resolução cooperativa de problemas não precisam de ter uma relação particularmente forte, mas devem reconhecer a necessidade de colaborarem mutuamente para resolverem as suas diferenças (CDR, 1997).

Prevenção de Conflitos refere-se aos esforços para evitar a eclosão da violência. A prevenção de conflitos deve centrar-se, preferencialmente, não apenas na contenção de uma situação potencialmente violenta, mas também no tratamento das causas fundamentais do conflito.

O conceito **Gestão de Conflitos** foi amplamente utilizado nos contextos empresariais e organizacionais para descrever os processos e esforços para gerir as implicações e manifestações negativas de conflito. O problema deste conceito é que implica que os sintomas do conflito são tratados, que o conflito e os seus efeitos são *controlados*, mas sem prestar a devida atenção às causas.

Resolução de Conflitos implica que o conflito pode ser *resolvido* quando são abordadas as suas causas essenciais. Consequentemente, este conceito está associado a uma abordagem centrada na identificação dessas causas profundamente enraizadas e na procura de soluções através de um processo de resolução conjunta dos problemas. No entanto, em muitas situações não é possível, nem mesmo desejável, encontrar soluções definitivas.

O conceito **Transformação de Conflitos** tornou-se popular porque sugere que o objectivo não é apenas prevenir ou pôr fim a algo nocivo. A Transformação de Conflitos defende a ideia de que o conflito pode ser um catalisador de mudanças positivas, duradouras e profundamente enraizadas nas pessoas, nas relações e nas

estruturas das comunidades¹. Por conseguinte, a Transformação de Conflitos refere-se a um processo que procura modificar todo o contexto do conflito. É um processo que denota mudança ou transformação dos actores, dos problemas, das regras, relações, percepções, comunicações e das causas estruturais dos conflitos de formas não violentas.

Negociação refere-se tanto a processos competitivos (negociação posicional) como a esforços cooperativos (negociação baseada nos interesses). Na *negociação posicional*, as partes fazem propostas e contrapropostas que elas julgam que irão resolver o conflito. Este intercâmbio de propostas normalmente converge para uma solução que ambas as partes consideram aceitável. O sucesso da negociação posicional baseia-se na capacidade de uma das partes iludir a outra sobre os pontos fortes e fracos que possui, de modo a obter um resultado que lhe é favorável. A *negociação baseada nos interesses* destina-se às partes que necessitam criar ou manter relações saudáveis. Neste tipo de processo, elas discutem os problemas que enfrentam e expressam os interesses, valores e necessidades que trazem à mesa de negociações. Em lugar de centrar-se em medidas competitivas e em ganhar a negociação, as partes colaboram procurando criar soluções que privilegiam a convergência dos seus interesses, valores e necessidades (Ibid.).

Mediação refere-se ao processo pelo qual um terceiro presta assistência em termos de procedimento para ajudar as pessoas ou grupos em conflito a resolverem as suas diferenças. Os processos de mediação variam através do mundo na forma e na filosofia subjacente. Em muitos países ocidentais, o mediador é geralmente uma pessoa independente, imparcial, que não possui poder de decisão. Em outras sociedades pode ser mais importante que seja uma pessoa conhecida na qual as duas partes confiam, em vez de ser vista como imparcial. A mediação é um processo voluntário cujo sucesso está ligado à atribuição do poder de decisão às partes em disputa. O mediador estrutura o processo de modo a criar um ambiente seguro para que ambas as partes discutam o conflito e encontrem soluções que satisfaçam os seus interesses.

Facilitação é um processo assistido, semelhante à mediação nos seus objectivos; no entanto, os processos facilitados geralmente não respondem a um procedimento rigidamente definido. Neste tipo de processo, o facilitador trabalha com as partes para melhorar a eficácia da comunicação e a capacidade de resolver problemas. O facilitador pode ser um terceiro ou uma pessoa pertencente a um dos grupos que seja capaz de oferecer assistência em termos de procedimento e que consiga abster-se de entrar na essência da discussão.

Arbitragem é uma forma de resolução de disputas na qual uma terceira parte decide o resultado da disputa. Normalmente as partes designam o árbitro que tomará a decisão. A decisão do árbitro pode ser vinculativa ou não vinculativa para as partes, dependendo do acordo realizado antes do início do processo de arbitragem. A arbitragem não vinculativa é frequentemente utilizada para assistir as partes que se encontram num impasse em relação a uma determinada questão. Embora as partes não sejam obrigadas a aceitar o resultado, o peso da decisão do

¹ Ronald S. Kraybill et al. 2001. *Peace Skills. Manual for Community Mediators*. San Francisco, Jossey Bass, p. 5.

árbitro fornece o estímulo para as partes reconsiderarem as suas opções anteriores (Ibid.).

REACÇÕES PESSOAIS AO CONFLITO

Cada pessoa possui uma forma singular de reagir ao conflito. O primeiro passo em direcção a reacções mais construtivas ao conflito é tomar consciência da maneira como se responde normalmente ao conflito. Algumas pessoas reagem habitualmente de modo agressivo, enquanto outras se retraem. Algumas estão prontas a envolver-se no conflito, ao passo que outras farão o que for possível para o evitar. Um dos factores que influenciam a nossa reacção ao conflito é o impacto dos padrões de comportamento familiar. O exercício apresentado a seguir visa melhorar a nossa percepção em relação a isso.

QUAL É A ORIGEM DAS DISPUTAS E CONFLITOS?

O conhecimento das categorias gerais de causas de conflito faz parte do desenvolvimento de uma estratégia de intervenção eficaz. Cinco fontes de conflito são identificadas no modelo de Moore (1996):

1. *Conflito de dados ou de informações*, que envolve a falta de informação e a informação errónea, assim como pontos de vista diferentes sobre os dados que são relevantes, a interpretação desses dados e como é feita a avaliação.
2. *Conflito de relações*, que resulta das emoções fortes, dos estereótipos, das falhas de comunicação e do comportamento negativo persistente. É este tipo de conflito que muitas vezes fornece combustível para as disputas e que pode levar ao conflito destrutivo mesmo quando existem condições para resolver as outras fontes de conflito.
3. *Conflito de valores*, que surge em virtude de diferenças ideológicas ou de diferentes padrões de avaliação das ideias e comportamentos. As diferenças reais ou percebidas em termos de valores não levam necessariamente ao conflito. Este surge apenas quando são impostos valores aos grupos, ou quando se impede que os grupos mantenham os seus sistemas de valores.
4. *Conflito estrutural*, que é causado pela distribuição desigual ou injusta do poder e dos recursos. Limitações de tempo, padrões de interacção destrutivos e factores geográficos ou ambientais desfavoráveis contribuem para o conflito estrutural.
5. *Conflito de interesses*, que envolve a concorrência real ou percebida de interesses em relação aos recursos, à forma de resolver uma disputa ou às percepções de confiança e equidade.

A análise dos diferentes tipos de conflito com que as partes se deparam ajuda o mediador a determinar as estratégias para gerir as disputas de forma eficaz.

O CÍRCULO DO CONFLITO

O Círculo do Conflito é uma ferramenta analítica útil para analisar disputas e revelar as raízes do comportamento de conflito. Ao examinar o conflito e avaliá-lo de acordo com as cinco categorias – relações, dados, interesses, estruturas e valores – podemos começar a determinar o que causa a disputa, identificar o sector essencial e avaliar se o conflito foi causado por incompatibilidade real de interesses ou por problemas de percepção das partes envolvidas. Estes critérios ajudam a planificar uma estratégia de solução que terá maior probabilidade de sucesso do que uma abordagem baseada exclusivamente na tentativa-erro. (Chris Moore, 1986. *The mediation process. Practical strategies or resolving conflict*. Jossey-Bass).

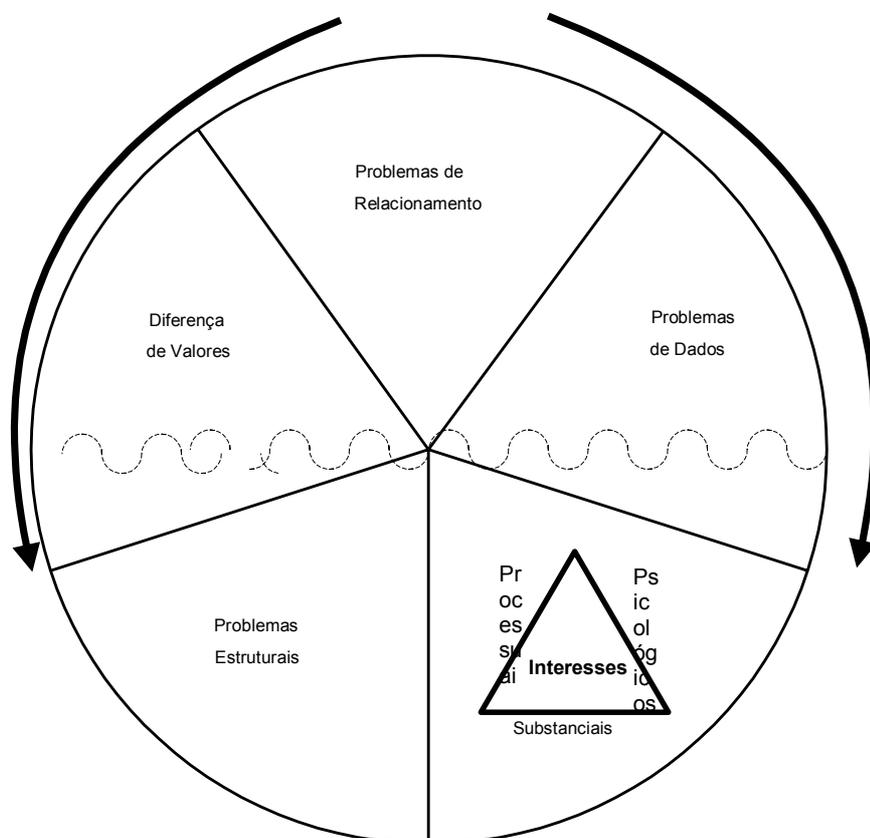


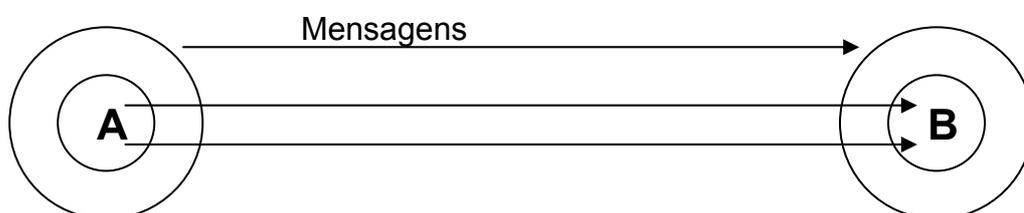
Figura 1: Círculo do Conflito (Copyright © 1997 CDR Associates, Boulder, Co.)

COMO GERIR AS PERCEPÇÕES

É importante compreender o papel das percepções no conflito. Elas de facto não causam o conflito, porém agravam-no e dificultam a sua transformação devido à dinâmica específica envolvida na formação e manutenção da percepção.

As percepções afectam a qualidade da comunicação interpessoal ou intergrupos e a confiança mútua, ao impor filtros através dos quais são enviadas as mensagens. Na verdade, um grupo normalmente compreende a mensagem dos seus adversários segundo as suas próprias percepções e não como os emissores esperavam que fosse compreendida. Isso significa que não é o Grupo A quem determina o que o Grupo B pensa sobre o Grupo A. O Grupo B acredita nas suas próprias escolhas, frequentemente influenciadas pelos seus medos e desejos. Vejamos as figuras a seguir:

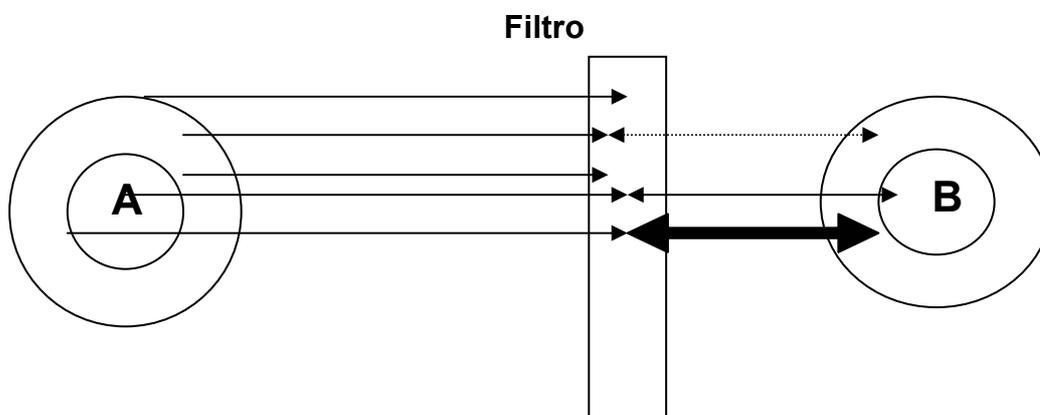
Fig. 1



De acordo com a Figura 1, o Grupo B é um receptor passivo das informações que recebe do Grupo A. Todas as mensagens provenientes do Grupo A 'penetram' automaticamente na consciência do Grupo B. No entanto, NÃO é assim que acontece a comunicação.

A Figura 2 apresenta uma descrição mais precisa. A comunicação do Grupo A com o Grupo B ocorre através do filtro ou barreira colocada pela disposição psicológica do Grupo B para interpretar correctamente o Grupo A. Na realidade, o Grupo B decide inconscientemente as mensagens que serão filtradas, as que vai ignorar e as que vai reduzir ou amplificar.

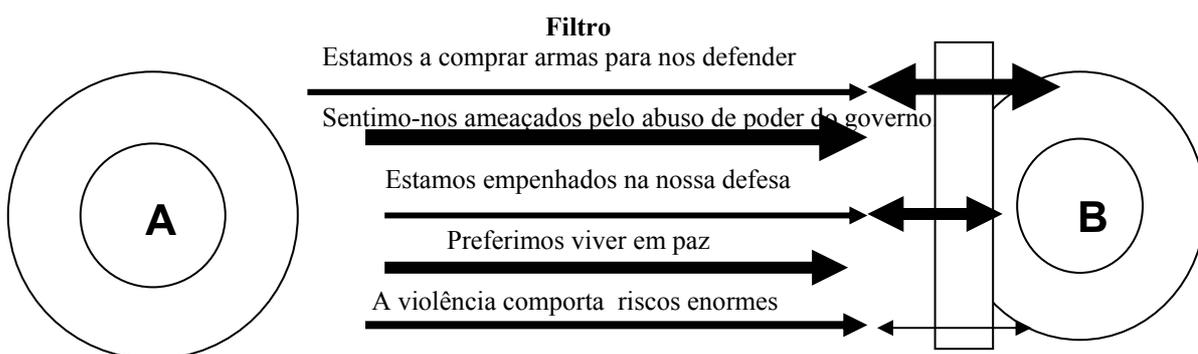
Fig. 2



Por exemplo, o Grupo A é um grupo étnico minoritário num determinado país e sente-se cada vez mais inseguro. Começa a adquirir armas, mas em todas as

comunicações com o Grupo B (o grupo dominante no poder) envia a seguinte mensagem: “Estamos a comprar armas para nos defender porque sentimo-nos ameaçados pelo abuso de poder do governo. Estamos empenhados em defender-nos, mas preferimos viver em paz. Compreendemos que a violência comporta riscos enormes”. O que o Grupo B ouve e deixa de ouvir é ilustrado abaixo. A maior ou menor espessura das setas ilustra a intensidade com que a mensagem é enviada e recebida.

Fig. 3



A disposição psicológica para receber uma comunicação precisa é determinada, entre outros factores, pelo grau de confiança que o Grupo B tem no Grupo A ou, inversamente, pela intensidade de sua suspeita em relação aos motivos e planos do Grupo A. Tudo isto é profundamente influenciado pelas percepções colectivas desenvolvidas através de gerações. Embates históricos levaram ao surgimento de mitos e lendas a respeito de batalhas heróicas passadas, traições, injustiças e atrocidades que foram cometidas, etc.

A intensidade da suspeita que um grupo nutre em relação aos seus adversários, exacerbada pelas percepções e mitos, contribui para a 'irracionalidade' do comportamento que frequentemente acompanha os conflitos étnicos. Comentaristas ou analistas externos muitas vezes fazem referência a este aspecto de 'irracionalidade'. Eles não conseguem entender porquê alguns grupos se odeiam tão violentamente, empenhando-se totalmente em destruir o outro. Eles podem até abanar a cabeça negativamente (e de forma condescendente) para expressar descrédito, encolher os ombros e seguir adiante.

A aparente irracionalidade de um conflito é explicada pela forma como as pessoas lidam com a frustração das suas necessidades humanas básicas. Percepções e mitos captam a forma como a frustração ou trauma são interpretados ou como justificam a exploração. Os observadores externos que não compreendem ou não tentam compreender as percepções dos grupos em questão não conseguem entender a racionalidade dos seus comportamentos.

Para melhorar a capacidade de gerir as percepções, é importante desenvolver a consciência pessoal da presença e funcionamento das percepções na própria vida.

(Cf. o exercício “Seis amigos cegos e o elefante”²). Ninguém tem uma compreensão cem por cento correcta de “A Verdade”. Em última análise, temos apenas percepções. Quando observamos uma situação e emitimos um julgamento, somos influenciados pelas nossas raízes, cultura, género, classe, experiência, religião, ideologia, etc. Estas influências significam que não interpretamos uma situação exactamente da mesma forma que uma outra pessoa que tem diferentes raízes, cultura, género, classe, experiência, religião, ideologia, etc.

Por isso é possível que duas pessoas ou grupos honestos reflectam sobre a mesma experiência ou observem a mesma situação e cheguem a conclusões diferentes sem que ninguém esteja a ser desonesto. O conflito é exacerbado quando nos apegamos à nossa própria ‘verdade’ enquanto negamos as ‘verdades’ dos outros.

PERCEPÇÕES QUE INFLUENCIAM OS CONFLITOS DE GRUPO

Percepções culturalmente determinadas

A cultura é muito mais do que um conjunto de costumes e rituais. É, também, uma visão colectiva do mundo, uma maneira de compreender realidades históricas e ambientais forjadas em séculos de interacção. A cultura exerce impacto na compreensão e nas atitudes básicas em relação a assuntos tais como responsabilidade, individualidade, colectividade, autoridade e causalidade. Consequentemente, a cultura influencia a forma como entendemos o nosso próprio ambiente, o nosso papel e a nossa responsabilidade dentro dele, e a nossa interpretação do papel de outros grupos no mesmo ambiente. As culturas diferem. E é um facto que as diferenças culturais contribuem para os equívocos e a falta de confiança se não forem tratadas com suficiente sensibilidade e respeito.

Percepções criadas por uma necessidade psicológica de auto-estima

- A auto-estima dos indivíduos está profundamente ligada à estima do seu grupo

² Era uma vez seis amigos, todos cegos, que moravam na Índia - terra dos maiores animais da terra, os elefantes. Naturalmente, sendo cegos, os amigos não tinham a menor ideia de como era um elefante. Um dia estavam sentados, conversando, quando escutaram um grande urro. - Acho que está a passar um elefante na rua (disse um deles). - Então, é a nossa oportunidade de descobrir que tipo de criatura é esse elefante (disse outro). E foram todos para a rua. O primeiro cego esticou o braço e tocou na orelha do elefante. - Ah! - disse para si mesmo -, o elefante é uma coisa áspera, espalhada. É como um tapete. O segundo cego pegou na tromba. “Agora entendo”, pensou. “O elefante é uma coisa comprida e redonda. É como uma cobra gigante”. O terceiro cego pegou uma perna do elefante. - Bom, eu jamais iria adivinhar! - espantou-se. - O elefante é alto e forte, igual a uma árvore. O quarto cego pegou o lado da barriga do elefante. “Já sei”, pensou. “O elefante é largo e liso, como uma parede”. O quinto cego colocou a mão numa das presas. - O elefante é um animal duro, pontiagudo, como uma lança - decidiu ele. O sexto cego pegou no rabo do elefante. - Ora, ora! - ficou decepcionado. - Pode urrar bem forte, mas o elefante é apenas uma coisinha igual a uma cordinha fina! Em seguida, sentaram-se juntos novamente, para conversarem sobre o elefante. - Ele é áspero e espalhado, como um tapete! - disse o primeiro. - Não, nada disso: ele é comprido e roliço, como uma cobra - disse o segundo. - Não diga uma asneira dessas! - riu o terceiro. - Ele é alto e firme, como uma árvore! - Ah, nada disso, - resmungou o quarto. - Ele é largo e liso, como uma parede. - Duro e pontudo, como uma lança! - gritou quinto. - Fininho e cumprido, como uma cordinha! - berrou o sexto. E aí começaram a brigar. Cada um insistia que tinha razão. Afinal, não o haviam tocado com as próprias mãos? O dono do elefante ouviu a gritaria e chegou perto para ver que confusão era aquela. - Cada um de vocês está certo, mas cada um de vocês está errado também - disse ele. - Um homem sozinho não consegue saber toda a verdade, só uma pequena parte. Porém, se trabalharmos juntos, cada um contribuindo com a sua parte para a formação do todo, aí sim poderemos obter sabedoria (Nota do Tradutor).

étnico. Dada a necessidade de uma auto-estima positiva, os grupos étnicos revelam uma tendência fundamental para a formação de uma auto-estima favorável face a outros grupos através de processos de comparação intergrupos, de filtros inconscientes e de censura da informação referente a outros grupos. Consequentemente, as percepções sobre outros grupos são influenciadas negativamente pela necessidade de um grupo de estabelecer o seu próprio valor e de favorecer-se a si próprio³.

- Em primeiro lugar os grupos avaliam o seu bem-estar não através de uma análise objectiva das suas condições, mas através de comparações com outros grupos significativos. Eles determinam o seu estado de privação estabelecendo a discrepância entre o que possuem e do que se sentem merecedores. Aquilo a que os grupos imaginam ter direito é alimentado por expectativas crescentes e muitas vezes irrealistas e é determinado pelas suas percepções de status relativo. Esta dinâmica de **privação relativa** foi assinalada como um factor que contribui de maneira importante para o conflito social⁴.
- Os grupos étnicos que se encontram em conflito utilizam vários mecanismos psicológicos que resultam em percepções exageradas da justificabilidade e superioridade moral de sua própria posição e da maldade fundamental do 'outro'⁵. Criar e cultivar uma '**imagem do inimigo**' é um mecanismo importante para atenuar a tensão emocional e moral do conflito e conservar a sensação de ser 'bom'. Por outras palavras: o conflito é emocional e moralmente pleno de tensão. É importante para a minha própria autopreservação interpretar o conflito de modo a que 'nós' somos 'os bons', completamente inocentes, enquanto 'eles' são 'os maus' que estão empenhados na nossa destruição basicamente porque são maus ou perversos.

Percepções criadas pela interpretação selectiva da história

Uma parte importante do processo de manutenção da identidade étnica é a **interpretação contínua dos acontecimentos históricos**. Esta interpretação é invariavelmente selectiva e visa enaltecer a auto-estima do grupo (o passado glorioso) e/ou o seu sentido de vitimização (a maldade do inimigo). Ao vincular significados religiosos ou ideológicos a estas interpretações selectivas, elas são reforçadas até ao ponto de adquirirem o estatuto de verdade absoluta. É de singular importância que as novas gerações sejam socializadas na compreensão selectiva do passado e que assim internalizem essas percepções⁶.

³ Tajfel, Turner e outros desenvolveram a 'teoria da identidade social'. Ver Henri Tajfel 1982, "Social psychology of intergroup relations", *Annual Review of Psychology*, 33, pp. 1-39. Ver também Rupert Brown in Miles Hewstone et al (eds.) 1988, *Introduction to social psychology*, p. 400-404.

⁴ Brown in Hewstone et al 1988, op. cit., p. 407.

⁵ Chris Mitchell 1981, *The structure of international conflict*, p. 99-117; VD Volkan 1989, "Psychoanalytic aspects of ethnic conflicts", in Joseph V. Montville (ed.) 1989, *Conflict and peacemaking in multiethnic societies*, pp. 81-91. Volkan descreve, por exemplo, o efeito de projecção: é quando "impulsos inconscientes, ligações, e pensamentos inaceitáveis – após sofrerem um certo grau de distorção – entram na consciência de um indivíduo sob a forma de percepções externas. Outra pessoa ou grupo ... é então percebida como o 'contentor' do conteúdo psíquico inaceitável anteriormente inconsciente do indivíduo".

⁶ Ver Gerhard Maré 1993, *Ethnicity and politics in South Africa*, p. 27.

Percepções criadas pelas necessidades humanas básicas

Como é exposto mais à frente, o comportamento humano é em grande medida determinado pelo impulso criado pelas nossas necessidades humanas básicas. De forma semelhante, as percepções são moldadas por estas necessidades básicas. Por exemplo, quando um grupo se sente inseguro, percebe o comportamento de outros grupos significativos à luz desta frustração, interpretando as suas acções com profunda suspeita porque espera ser atacado. De forma semelhante, se a necessidade de liberdade de um grupo for frustrada, ele tenderá a interpretar cada aspecto do comportamento do grupo dominante como opressivo e abusivo, mesmo quando objectivamente não for o caso.

Conclusão

Cada grupo étnico vive dentro de uma realidade construída no que concerne ao seu próprio valor em relação a outros grupos, ao seu próprio sentido de direito de posse e à ameaça imposta por outros grupos ao seu bem-estar. O facto de ser uma realidade construída não significa que seja destituída de verdade objectiva. A realidade construída é sobretudo uma interpretação das condições materiais à luz das experiências passadas e dos temores em relação ao futuro. Um aspecto importante da gestão de conflitos étnicos bem sucedida é o discernimento das camadas mais profundas da 'realidade' de cada grupo.

A GESTÃO DAS PERCEPÇÕES

A regra mais elementar de qualquer tentativa de gestão das percepções é tratá-las com respeito. As pessoas agem de acordo com suas percepções porque *para elas* as suas percepções são absolutamente verdadeiras. Desse modo, não há nenhuma utilidade ou proveito em ridicularizar ou negar tais percepções. As pessoas não começam deliberadamente a desenvolver falsos sistemas de crenças ou explicações dos acontecimentos. Elas são sinceras em relação àquilo que acreditam.

As competências essenciais necessárias para gerir as percepções são:

- A consciência dos próprios preconceitos, percepções e sistemas de crenças. Os analistas, comentaristas e mediadores de conflitos bem intencionados muitas vezes cometem o erro de supor que as partes em conflito têm preconceitos e percepções distorcidas, enquanto eles próprios estão a ser 'objectivos'. Apesar de suas boas intenções, essas pessoas são não só arrogantes, mas também perigosas. As intervenções de terceiros são construtivas e úteis quando acompanhadas da consciência dos próprios preconceitos e, portanto, de um verdadeiro sentido de humildade.
- A capacidade de analisar um conflito de dentro para fora. Aqui está em jogo a empatia (ver abaixo). Refere-se à capacidade de basear a análise não na suspeita, mas numa íntima compreensão das percepções de todos os grupos envolvidos no conflito.

- A capacidade de ouvir com grande sensibilidade e de comunicar sem ameaçar.

Análise

A análise das causas de um conflito determina a acção a adoptar. A análise do conflito é, portanto, uma actividade muito importante no processo de resolução de conflitos. Ela pretende ser objectiva. Ninguém apresenta a análise de uma situação afirmando que ela é subjectiva e tendenciosa. No entanto, na realidade a análise do conflito é fortemente influenciada pela percepção das pessoas que a realizam. Isso acontece sobretudo quando ela é feita por uma das partes envolvidas no conflito. É um facto que observamos um conflito através da nossa própria óptica. Interpretamos os acontecimentos de acordo com nossas próprios pressupostos, e o mais grave é que interpretamos os acontecimentos à luz dos nossos próprios medos e desejos mais profundos.

Este módulo **pretende** mostrar que é possível: (a) desenvolver uma maior consciência dos nossos próprios preconceitos quando nos envolvemos na análise do conflito; (b) desenvolver a qualidade da empatia.

Empatia significa a capacidade de compreender a motivação do comportamento da outra pessoa como se fosse do interior dessa pessoa. É a capacidade de situar-se (na medida do possível) nos cantos mais recônditos da alma da outra pessoa, compreendendo a sua racionalidade, os seus processos emocionais e volitivos de dentro para fora. A empatia só pode ser alcançada através de uma escuta extremamente cuidadosa. O maior perigo neste sentido é *supor* que se tem empatia suficiente, que se compreende as motivações mais profundas do comportamento da outra pessoa, quando na verdade está-se apenas a projectar *as próprias ansiedades* naquela pessoa. Um aspecto central da empatia é a capacidade de distinguir entre o que está a acontecer no próprio interior mais profundo e o que está a acontecer na outra pessoa, sem confundir as duas sensações.

A RELAÇÃO ENTRE CONFLITO, NECESSIDADES HUMANAS E DIREITOS HUMANOS

NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS E CONFLITO

O conceito de 'conflito profundamente enraizado', introduzido por John Burton, permite estabelecer a distinção entre conflitos mais superficiais e relativamente mais fáceis de serem resolvidos pelo processo normal de negociação, e os profundamente enraizados, muito mais refractários por terem sido causados pela frustração das necessidades humanas básicas⁷.

O que são necessidades humanas básicas?

As necessidades humanas básicas são universais. Todos os povos de todas as épocas, raças e culturas partilham as mesmas necessidades básicas, inerentes a todos os seres humanos. Elas são parte integrante dos seres humanos, e estão associadas ao impulso fundamental do ser humano de sobreviver, manter-se e desenvolver-se – elas motivam o comportamento. Quando estas necessidades não são satisfeitas, experimenta-se uma profunda sensação de frustração aliada ao forte impulso de satisfazer a necessidade. Algumas destas necessidades são biológicas (alimento, abrigo, água), outras são psicológicas ou estão ligadas ao crescimento e desenvolvimento pessoal (identidade, autonomia, reconhecimento).

As necessidades não são negociáveis e não podem ser postas em causa. São impulsos inerentes à sobrevivência e ao desenvolvimento. Por conseguinte, não é possível negociar um acordo de conflito que exija que uma das partes ponha em causa uma necessidade básica como por exemplo a necessidade de segurança. O que se pode negociar e ser objecto de compromisso é a maneira como a necessidade de segurança será atendida ou satisfeita, mas não o facto de que as pessoas precisam de segurança.

Consequentemente, existe uma diferença importante entre as necessidades humanas e seus satisfactores. Os satisfactores podem ser objecto de concessões ou ser ignorados, as necessidades não. Um satisfactor da necessidade de respeito (afecto) pode ser, por exemplo, possuir um carro de luxo. Uma vez que a gama de satisfactores desta necessidade é muito ampla, é possível substituir este satisfactor por outro (p. ex. o elogio sincero por um trabalho bem feito). Os satisfactores podem ser negociados, porém a necessidade de respeito não é passível de concessões – ela continuará a existir.

Manfred Max-Neef⁸ realizou uma pesquisa em várias partes do mundo entre diversas culturas e chegou à conclusão de que todos os povos, em todas as épocas, partilham nove necessidades básicas. Elas são:

⁷ John Burton, 1988. *Conflict resolution as a political system*. Working Paper 1, Center for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University, p. 7.

⁸ Manfred A. Max-Neef, 1991. *Human scale development: conception, application and further reflections*. New York: Apex.

- Subsistência (alimentos e protecção suficientes para sobreviver)
- Identidade (pertença)
- Liberdade (controlar o próprio destino)
- Segurança (sentir-se seguro)
- Afecto (sentir-se valorizado, respeitado e amado por 'pessoas significativas')
- Compreensão (atribuir significado aos acontecimentos e à vida em geral);
- Participação (tomar parte nas decisões e nos acontecimentos que moldam a própria vida)
- Criatividade (expressar-se de várias formas, p. ex. através do trabalho, da arte, da música, etc.)
- Lazer (descansar/ relaxar).

A pobreza é resultante de uma necessidade básica não satisfeita e está ligada não só à pobreza material, mas também a outras questões não materiais. Algumas das 'pobrezas' resultantes da frustração das necessidades acima mencionadas são:

- No caso da subsistência: privação material, fome.
- No caso da identidade: solidão, insegurança, rejeição.
- No caso da liberdade: opressão, abuso, exploração.
- No caso da segurança: medo, dor/sofrimento físico ou emocional.
- No caso do afecto: rejeição, solidão, baixa auto-estima e carência de desenvolvimento pessoal.
- No caso da compreensão: incerteza, falta de sentido, depressão.
- No caso da participação: exclusão, discriminação.
- No caso da criatividade: tédio, apatia, desenvolvimento atrofiado.
- No caso do lazer: desânimo, depressão, falta de sentido.

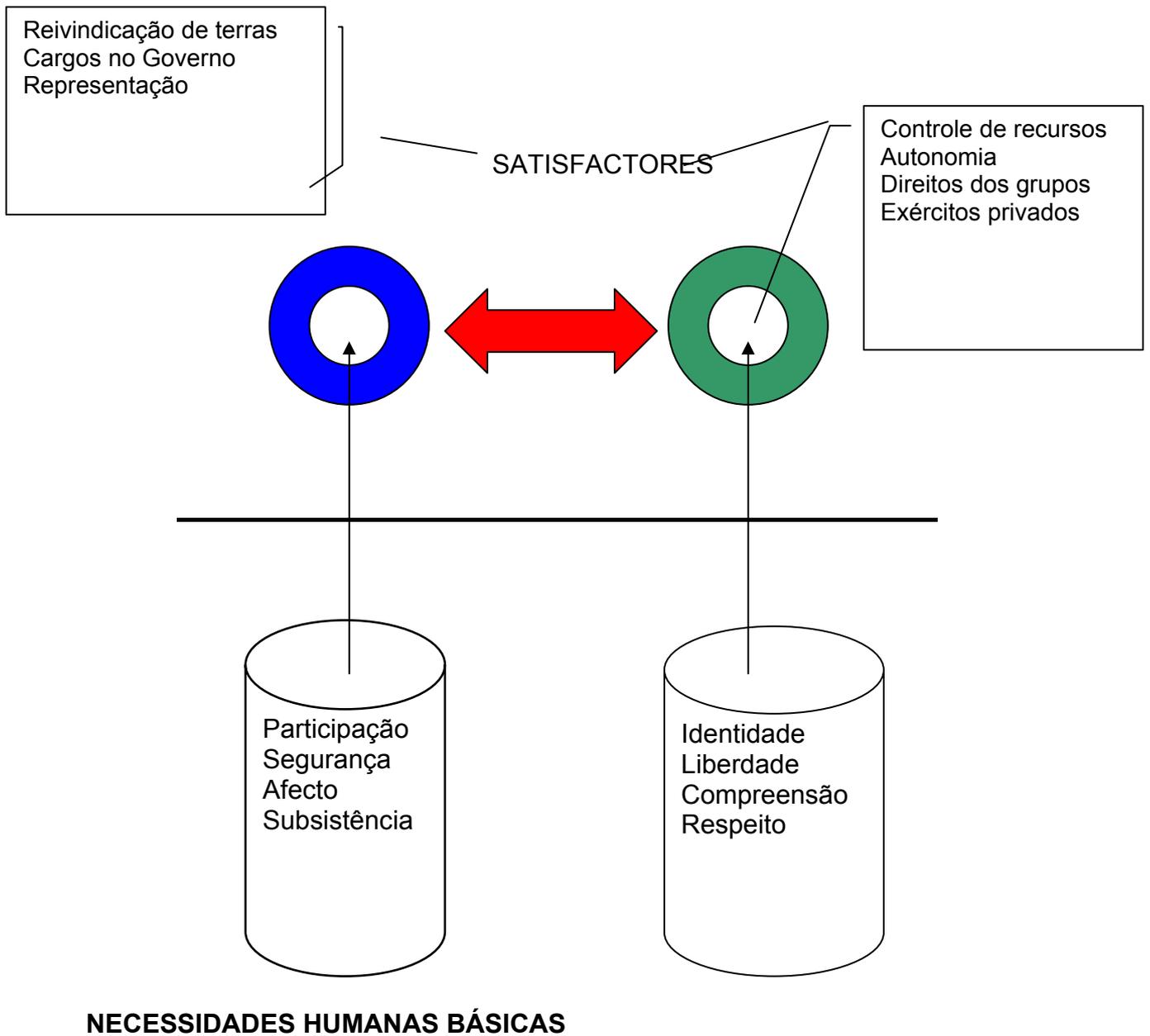
As necessidades de subsistência, segurança, identidade, liberdade, afecto e participação são particularmente importantes no conflito étnico. É a supressão destas necessidades que conduz inevitavelmente ao conflito étnico.

A figura 4 é uma ilustração gráfica de como funcionam as necessidades humanas. Dois grupos étnicos estão em conflito. As razões declaradas do conflito, isto é as posições assumidas, são reivindicações de terras, cargos no governo, etc. Porém, debaixo da superfície, como tanques de armazenamento subterrâneos, estão as fontes que continuam a fornecer energia ao conflito. A posição de um grupo étnico pode ser a de reivindicar 30% dos cargos governamentais. A sua reivindicação é no entanto impulsionada pela necessidade de participação aliada à de subsistência. Ou então, o pomo de discórdia pode ser o facto de um grupo étnico ter procedido a armar-se. Neste caso, é a necessidade de segurança que serve de 'combustível' a esse comportamento e, a não ser que esta necessidade seja atendida, as medidas para solucionar o problema (p. ex. através da exibição de um poderio militar superior) estão destinadas ao fracasso a longo prazo.

Fig. 4:

O 'COMBUSTÍVEL' DO CONFLITO

AS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS COMO FONTE DE ENERGIA DO CONFLITO



DUAS DIMENSÕES DA RELAÇÃO ENTRE CONFLITO E DIREITOS HUMANOS

São duas as dimensões da relação causa-efeito entre conflito e direitos humanos:

- Violações graves dos direitos humanos como consequência de um conflito (destrutivo).
- A negação (sistemática) dos direitos políticos, civis, económicos, sociais, culturais e de outros direitos humanos é a causa fundamental do conflito destrutivo.

Assim, o conflito destrutivo pode resultar não apenas *em* violações dos direitos humanos (primeira dimensão), mas também pode ser resultante *das* violações dos direitos humanos quando estes não são suficientemente respeitados e protegidos durante determinado período de tempo (segunda dimensão). A negação sistemática dos direitos humanos propicia condições de agitação social e política na medida em que viola a dignidade e a integridade dos seres humanos e mina o bem-estar, a prosperidade e a participação na vida pública.

Desafios da relação conflito e direitos humanos

As duas dimensões desta relação impõem desafios diferentes aos defensores dos direitos humanos, aos gestores de conflitos e aos formadores de opinião, uma vez que os problemas que procuram abordar variam de uma dimensão a outra. Isso também é válido para o período de tempo de intervenção, as principais actividades exigidas e os resultados desejados, como mostra o quadro a seguir:

	Dimensão 1	Dimensão 2
	Violações graves dos direitos humanos como consequência de conflito destrutivo	Conflito como consequência da negação sistemática dos direitos humanos
Problema a resolver	Proteger as pessoas das violações dos direitos humanos	Reduzir os níveis de conflito estrutural através da promoção e protecção dos direitos humanos
Período de tempo	De curto a médio prazo	A longo prazo
Actividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Solução de litígios • Construção e manutenção da paz • Aplicação da paz • Supervisão e investigação dos direitos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da paz • Desenvolvimento • Reforço das instituições • Reconciliação
Resultados desejados	<ul style="list-style-type: none"> • Cessação das hostilidades • Término/Prevenção dos abusos • Resolução negociada <p>=> PAZ NEGATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justiça socioeconómica e política • Gestão construtiva do conflito <p>=> PAZ POSITIVA</p>

As duas dimensões estão interligadas e influenciam-se mutuamente

As duas dimensões da relação entre direitos humanos e conflito estão interligadas de várias formas:

- Os confrontos violentos (dimensão 1) são geralmente sintomas de conflito estrutural (dimensão 2). Quando o conflito estrutural não é abordado, a frustração, a raiva e o descontentamento afloram com tal intensidade que os grupos se mobilizam para opor-se à injustiça.
- As actividades realizadas para controlar e resolver o conflito durante confrontos potencialmente violentos (dimensão 1) podem exercer impacto sobre as perspectivas de reconciliação a longo prazo e os esforços de gestão do conflito. Quando são utilizados mecanismos construtivos para abordar conflitos destrutivos a curto prazo, eles podem lançar as bases da confiança e ajudar as partes a melhor gerir conflitos futuros.
- Os resultados desejados de cada dimensão exercem influência sobre a outra. Embora o foco da dimensão 1 seja a criação da paz negativa, qualquer acordo negociado nessa dimensão precisa de incluir acordos sobre processos futuros para alcançar a paz e a justiça, a reconciliação e o reforço das instituições, a fim de que o acordo se torne sustentável.
- Os esforços para alcançar a paz positiva estão fundamentalmente ligados à capacidade das partes para cessar as hostilidades e evitar as violações dos direitos humanos, fazendo com que os processos de construção e manutenção da paz a longo prazo tenham tempo suficiente para alcançar os seus objectivos.

Assim, tendo em conta a relação causa-efeito entre direitos humanos e conflito, decorre que a protecção e promoção dos direitos humanos são essenciais para a gestão do conflito, uma vez que reduzem o potencial de conflito. Esta questão pode ficar mais clara se se levar em consideração a interligação entre os direitos humanos e as necessidades humanas (ver a secção seguinte).

A RELAÇÃO ENTRE OS DIREITOS HUMANOS E AS NECESSIDADES HUMANAS

Os direitos humanos abrangem todas as esferas da vida e estão relacionados com as exigências de sobrevivência, subsistência e desenvolvimento humanos (p. ex. vida, segurança, integridade física e mental, água, saúde, educação, etc.) Como tal, eles 'abrangem' necessidades e valores: cada direito humano está relacionado com certas necessidades humanas básicas (p. ex. identidade, protecção, participação, subsistência, liberdade, etc.). A aplicação ou concretização desses direitos significa que as necessidades que lhes estão subjacentes estão a ser satisfeitas.

A negação dos direitos humanos durante determinado período de tempo faz com que as necessidades às quais eles estão ligados não sejam atendidas. Todavia, não é possível suprimir as necessidades humanas básicas devido à sua importância fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento. A sua procura é

permanente, mesmo que signifique perder a própria vida. Isso explica a razão por que a negação sistemática dos direitos leva ao conflito: as necessidades humanas estão a ser frustradas. Por isso a protecção dos direitos é essencial para a gestão dos conflitos, uma vez que visa necessidades básicas que são parte integrante dos seres humanos, como é ilustrado a seguir.

Direitos humanos básicos

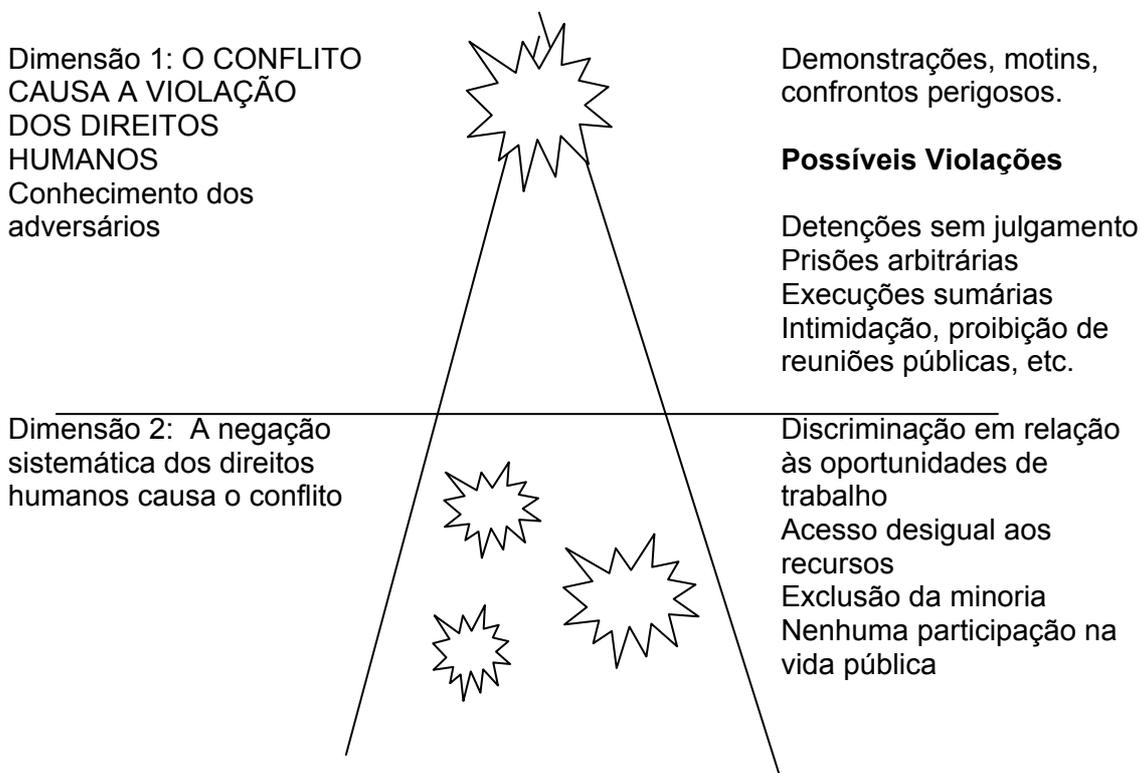
Os direitos humanos são direitos que pertencem a cada indivíduo na base da sua dignidade inerente como ser humano. Estes direitos pertencem a todos pelo simples facto de serem seres humanos, independentemente da nacionalidade, raça, cor, classe social, género, idade, crenças políticas, riqueza ou qualquer outra característica que os diferencie. Os direitos humanos baseiam-se na ideia de que todos os seres humanos possuem uma 'dignidade inerente' que lhes possibilita determinados direitos e liberdades fundamentais que são válidos em todas as épocas e em todas as situações e contextos, e que estão ligados aos princípios de igualdade, segurança, liberdade e integridade. Alguns direitos humanos básicos e liberdades fundamentais são:

- o direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal
- o direito de não ser submetido à escravidão, à tortura e aos tratamentos cruéis, inhumanos ou degradantes
- o direito de não ser submetido à detenção ou prisão arbitrária ou ao exílio
- o direito de ser reconhecido como pessoa perante a lei e de ser presumido inocente até prova em contrário
- o direito à liberdade de circulação
- o direito à propriedade, ao trabalho, à livre escolha de emprego e a condições dignas de trabalho
- o direito à liberdade de expressão, opinião, pensamento, consciência e religião
- o direito à liberdade de reunião e de associação pacífica
- o direito de participar no governo do seu país e de acesso igualitário ao serviço público
- o direito a um nível de vida digno (incluindo alimento, abrigo, água e assistência médica)
- o direito à educação e o direito de participar livremente na vida cultural da comunidade
- o direito de casar-se e de constituir família.

Quando esses direitos humanos básicos são comparados com as necessidades humanas básicas, percebe-se que todos eles estão directamente ligados a certas necessidades. Por exemplo, 'o direito de participar livremente na vida cultural da comunidade' está relacionado com as necessidades de identidade, reconhecimento, participação, respeito e associação. 'O direito a um padrão de vida digno' está relacionado com as necessidades de alimento, água, abrigo, etc., enquanto que 'o direito à vida' cobre todas as necessidades. Assim, os direitos humanos não são princípios legais vazios – de facto, eles estão relacionados com as necessidades básicas comuns a todos os seres humanos.

Fig. 5

A RELAÇÃO ENTRE DIREITOS HUMANOS E CONFLITO: DUAS DIMENSÕES



Instrumentos internacionais de protecção dos direitos humanos

A partir da Segunda Guerra Mundial, os direitos humanos foram integrados num grande número de documentos específicos, entre os quais se destacam alguns dos mais importantes:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos
- Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos (Carta de Banjul)
- Acordo Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos
- Primeiro e Segundo Protocolos Opcionais ao Acordo Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos
- Acordo Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais
- Convenção Internacional para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial
- Convenção contra a Tortura e outros Tratamentos Cruéis, Desumanos ou Degradantes
- Convenção para a Prevenção e a Repressão do Crime de Genocídio
- Convenção sobre os Direitos da Criança
- Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher
- Convenção sobre o Estatuto dos Refugiados
- Protocolo sobre o Estatuto dos Refugiados.

A Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos

A Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos (também conhecida como Carta de Banjul) foi unanimemente adoptada pela Organização da Unidade Africana (OUA) em Junho de 1981 e entrou em vigor em Outubro de 1986.

Em Junho de 1997, todos os Estados africanos, com excepção da Eritreia e da Etiópia, tornaram-se membros da Carta Africana. Mais de 40 estados são membros da Convenção de Refugiados da OUA.

Quando a Carta Africana foi adoptada, muitos países africanos já se tinham comprometido a respeitar os padrões internacionais de direitos humanos. Consequentemente, a Carta Africana protege muitos dos direitos humanos básicos estabelecidos na Carta Internacional dos Direitos Humanos.

Tal como as suas congéneres europeias e interamericanas, a Carta Africana garante os direitos “de primeira geração” (civis e políticos) como também os direitos “de segunda geração” (sociais, económicos e culturais), incluindo também os direitos de “terceira geração” (os direitos dos povos). A Carta descreve em detalhe deveres individuais assim como direitos individuais (à família, ao Estado, à sociedade e à comunidade africana).

A Carta Africana assegura o usufruto das liberdades e direitos que reconhece e garante esse usufruto sem qualquer tipo de discriminação. Ela inclui os seguintes direitos: direito à vida, direito à liberdade e à segurança, direito à não ser submetido à tortura, direito a um julgamento justo, liberdade de consciência, expressão, associação e reunião, liberdade de circulação, direitos políticos, direito ao trabalho, à saúde e à educação, e o princípio de não discriminação.

A Carta procura combinar as necessidades e valores específicos das culturas africanas e os padrões reconhecidos como universalmente válidos. Tendo em conta a filosofia do direito africano e as necessidades de África, os redactores da Carta esforçaram-se por reflectir a concepção africana dos direitos humanos.

A Carta prevê a criação de uma Comissão Africana de Direitos Humanos e Direitos dos Povos, contudo não prevê a criação de um Tribunal Africano de Direitos Humanos.

NEGOCIAÇÃO

O QUE É NEGOCIAÇÃO?

Negociação é uma tentativa voluntária de resolver os conflitos que surgem devido a necessidades, interesses e objetivos opostos. Trata-se de uma abordagem de resolução de problemas no qual as partes procuram um acordo em lugar de recorrer à força e à violência. Quando as relações são ameaçadas ou deterioraram-se, em presença de forte desconfiança e violência, a negociação como abordagem de resolução de problemas é particularmente difícil, porém a mais apropriada.

Quando surge um conflito, as partes tentam solucioná-lo através de métodos baseados na força, nos direitos ou nos interesses. Os procedimentos *baseados na força* determinam quem é mais poderoso, o que implica que é a parte mais poderosa quem determina o resultado. Os procedimentos *baseados nos direitos* adoptam como referência as leis, normas e valores da organização ou sociedade. Em determinada situação, a decisão é tomada utilizando um conjunto de critérios independentes para determinar a justeza ou quais são as reivindicações mais legítimas. Os procedimentos *baseados nos interesses* procuram reconciliar as necessidades, desejos e preocupações das partes envolvidas (Ury, Brett e Goldberg, 1988).

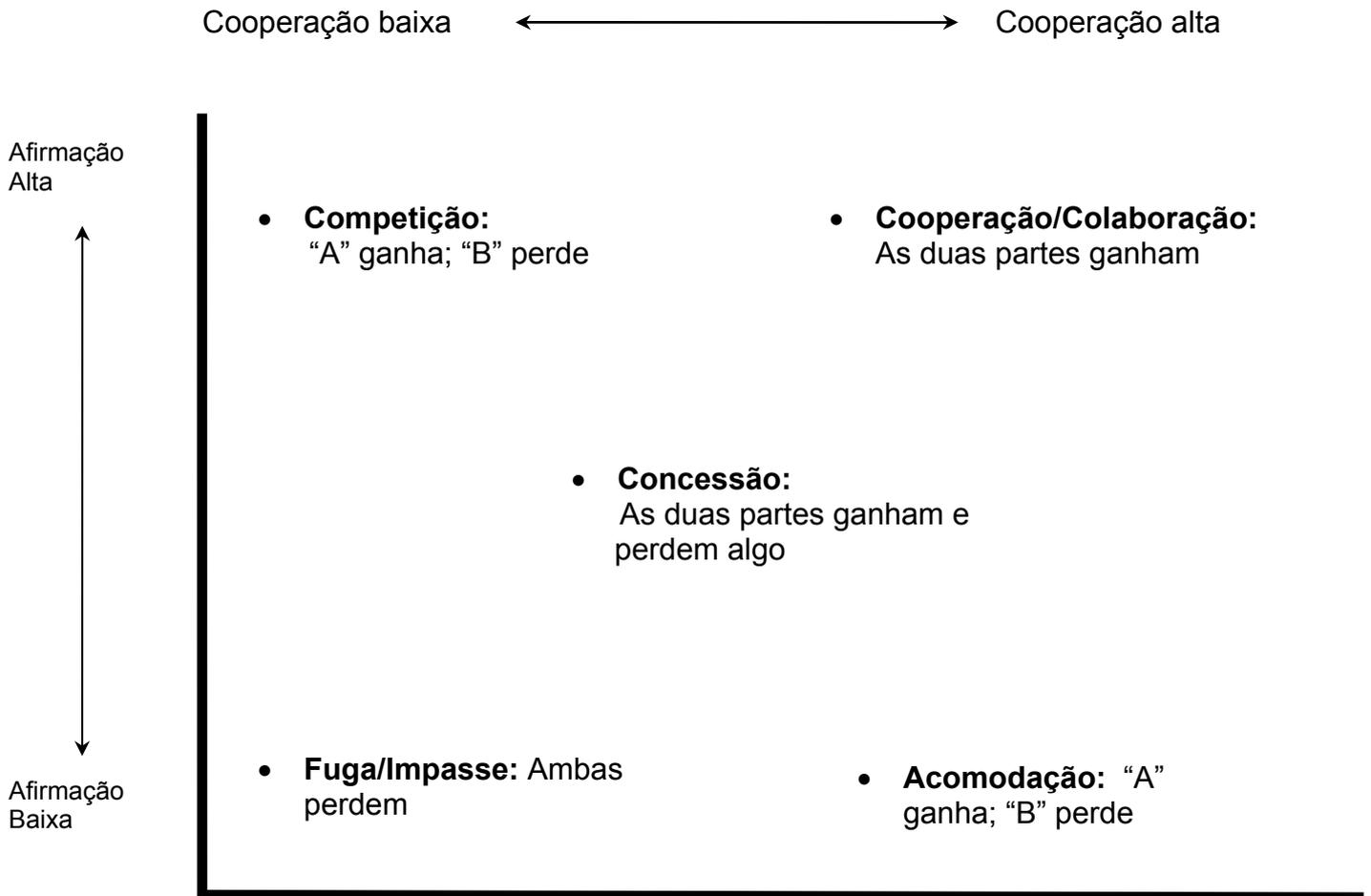
Num conflito onde há agravamento das tensões, as partes em disputa frequentemente recorrem a técnicas mais poderosas para resolver as suas diferenças. Podem passar das técnicas baseadas nos interesses para as baseadas nos direitos e na força para comunicar a sua mensagem. O problema é que geralmente as abordagens baseadas nos direitos e na força são mais dispendiosas. Nas organizações, comunidades e instituições que experimentam grandes conflitos, o ambiente tende a ficar perigoso quando as partes em disputa recorrem cada vez mais a meios baseados na força para resolver os problemas. Nestas situações, o desafio é afastar as partes dos métodos mais dispendiosos e apresentar formas alternativas de resolver as suas diferenças.

Os custos do uso da força para resolver um conflito

Normalmente, os procedimentos mais eficazes de resolução de conflitos comportam custos mais elevados. A lista seguinte apresenta quatro custos do maior uso da força para abordar o conflito (Ibid., p. 15):

1. Aumento de tensão nas relações.
2. As disputas repetem-se com maior frequência.
3. Embora as disputas possam ser resolvidas, as partes ficam menos satisfeitas com o resultado.
4. As interacções entre as partes exigem mais recursos, energia emocional e tempo.

ESTRATÉGIAS E RESULTADOS DE UM LITÍGIO



Parte B satisfeita com o resultado

Figura extraída de Kilmann e Thomas, “Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions.”. *Psychological Reports*. 37, 1975. pp. 971-980.

POSIÇÕES E INTERESSES

Posição designa a solução declarada de uma parte em relação ao conflito. Num litígio laboral, o sindicato pode declarar a *posição* de exigir 10% de aumento nos salários. As posições estão frequentemente ligadas aos satisfactores das necessidades humanas básicas.

Interesses são as necessidades básicas, preocupações, medos ou valores subjacentes à posição num conflito. Na disputa laboral mencionada acima, os *interesses* é que os levam a fazer determinadas exigências; no entanto, os seus interesses podem ser apenas parcialmente satisfeitos com dinheiro. Também pode haver interesses relacionados com a redução do horário de trabalho, melhores benefícios ou um maior reconhecimento por parte da direcção.

Tipos de interesse

Moore (1996) identifica três tipos diferentes de interesses:

- *Materiais*, que estão relacionados com recursos físicos tais como dinheiro, terras ou tempo.
- *Psicológicos*, que estão ligados a questões de confiança, justiça e consideração.
- *De procedimento*, que concernem à forma de resolver a disputa, quem está envolvido e como serão tomadas as decisões.

Esses três tipos de interesses estão inter-relacionados. Se a resolução do conflito se centrar apenas na satisfação dos interesses materiais, o acordo resultante pode fracassar. Vejamos o caso de um projecto de desenvolvimento destinado a satisfazer as necessidades de uma comunidade de desalojados. Os interesses materiais concernem alojamento, água e electricidade. Além disso, os seus membros nutrem interesses psicológicos de respeito e equidade. Eles também podem ter interesses de procedimento relacionados com a adopção de decisões sobre o que vai ser desenvolvido e como serão distribuídos os recursos. Se estes três tipos de interesse não forem satisfeitos, o projecto pode nunca chegar a arrancar. São muitos os exemplos de projectos de desenvolvimento que não foram adiante por se ter negligenciado interesses psicológicos e de procedimento tais como *consultar os beneficiários do projecto e determinar como serão tomadas as decisões*.

NEGOCIAÇÃO POSICIONAL

O que é a negociação posicional?

Negociação posicional designa um processo competitivo no qual as partes fazem propostas e contrapropostas que acham passíveis de solucionar o conflito. As negociações posicionais começam com as partes fazendo uma proposta que irá maximizar os seus benefícios. Cada parte tenta puxar a outra para o seu campo de negociação, utilizando uma série de contrapropostas e concessões. Essas trocas de propostas convergem normalmente para uma solução aceitável para ambas as partes ou, se as partes se obstinarem na sua posição, levam-as ao impasse. Este tipo de processo tende a terminar num compromisso em que as perdas e ganhos de ambas as partes ficam repartidas de acordo com a capacidade dos negociadores e a força da sua posição de negociação.

Quando é que as partes utilizam a negociação posicional? (Moore, 1996)

- quando os riscos são elevados
- quando as partes estão a negociar recursos que são limitados tais como tempo ou dinheiro
- quando existe pouca ou nenhuma confiança entre as partes
- quando uma das partes percebe os benefícios de fazer com que a outra parte perca
- quando para as partes é menos importante manter uma relação de cooperação permanente do que um ganho real na mesa de negociações
- quando as partes possuem força suficiente para prejudicar a outra no caso de chegarem a um impasse.

O processo de negociação posicional (adaptado de CDR, 1997)

Determine a melhor solução

Qual é a solução que satisfaz todos os seus interesses e necessidades? Determine o resultado mais vantajoso para si. Calcule a sua capacidade de negociação mais alta e a força da sua posição de negociação.

Determine a sua linha de base

Qual é ponto que não pode ultrapassar? Determine o resultado que lhe pode trazer o benefício mínimo, mas que ainda é aceitável para si. Calcule a sua capacidade de negociação mais baixa e a força da sua posição de negociação. Determine também a sua *melhor alternativa para um acordo negociado* (BATNA).

Determine as melhores soluções e as linhas de base das outras partes

Quais são as suas expectativas em relação às posições de abertura das outras partes? Por que pensa que elas farão essas exigências, isto é, quais são as

necessidades e interesses subjacentes que as levam a adoptar uma determinada posição? Qual será a linha de base que julga que elas irão fixar? Entre as várias questões em negociação, quais são as prioridades que as outras partes atribuem a essas questões? Porquê?

Crie uma estratégia de negociação

Analise criticamente os seus objectivos e os das outras partes. Há questões sobre as quais possam chegar facilmente a acordo? Há interesses semelhantes capazes de gerar um denominador comum entre as partes? É possível ceder em alguns pontos para obter um resultado mais aceitável em relação a outras questões mais importantes para si? Existem questões em que não pode ceder ou que não pode pôr em causa?

Desenvolva uma posição de abertura baseada na sua melhor solução para cada questão a ser negociada. Estabeleça a sua linha de base. A seguir crie posições de recuo que fazem concessões cada vez mais importantes. Ao estabelecer essas posições, determine como e quando pretende utilizar propostas em reserva. Também considere como vai explicar as suas posições às outras partes – porquê está a adoptar determinada posição, porquê elas precisam de reduzir as suas expectativas e como a sua posição satisfaz os interesses das outras partes.

Como começar

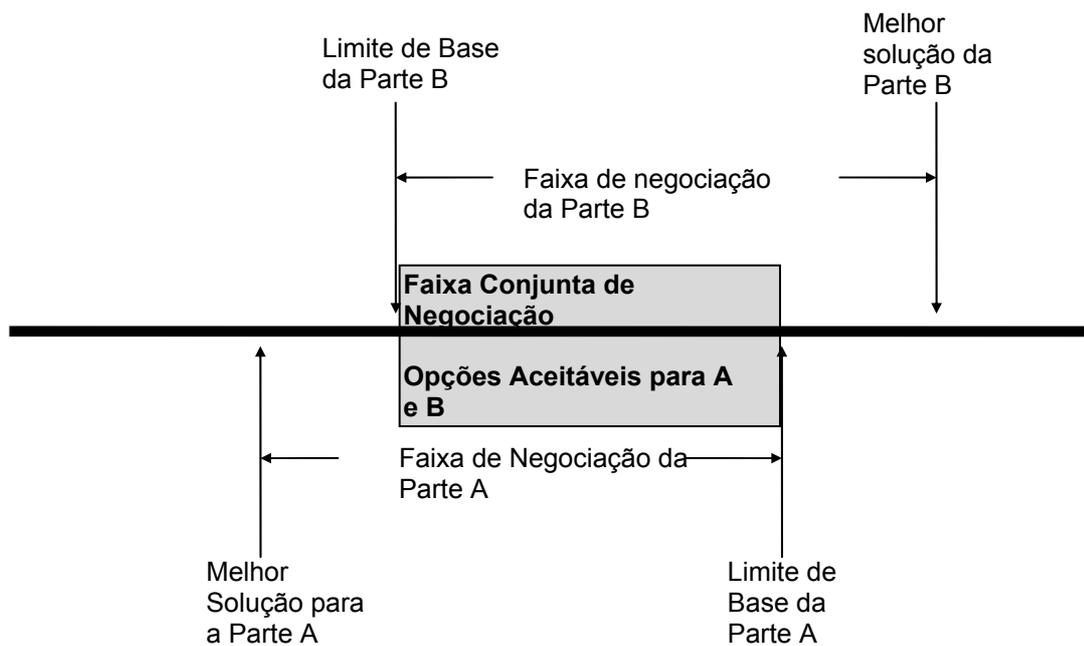
Considere a ordem das questões sujeitas à negociação. Existe uma sequência lógica? Existem questões relativamente fáceis sobre as quais se pode chegar rapidamente a acordo? Em caso afirmativo, pense em negociá-las primeiro a fim de criar o momento apropriado para as questões seguintes.

Abra as negociações com uma proposta próxima da sua melhor solução. Explique às partes o motivo pelo qual precisa desta solução. Faça com que as outras partes expliquem o motivo pelo qual elas precisam de determinada solução. Procure os interesses subjacentes comuns a todas as partes ou que possam ser facilmente satisfeitos.

Como otimizar as soluções

Concentre-se na sua faixa de negociação. Procure as propostas que se enquadrem nela. Registe os tipos de benefícios ou concessões que pode oferecer para tornar determinadas alternativas favoráveis às outras partes. Se as negociações se aproximarem de um impasse, pense na sua melhor alternativa para um acordo negociado. Utilize-a para determinar se é possível, e como, fazer concessões em relação a determinadas opções de acordo.

Como determinar a faixa de negociação



Estilos de Negociação Posicional

Negociação posicional branda e negociação posicional dura

BRANDA	DURA
Os participantes são amigos	<i>Os participantes são adversários</i>
O objectivo é o acordo	<i>O objectivo é a vitória</i>
Fazer concessões para cultivar as relações	<i>Fazer concessões como condição das relações</i>
Branda em relação às pessoas e ao problema	<i>Dura em relação às pessoas e ao problema</i>
Confiar nos outros	<i>Desconfiar dos outros</i>
Mudar facilmente de posição	<i>Entrincheirar-se na sua posição</i>
Fazer propostas	<i>Fazer ameaças</i>
Revelar a linha de base	<i>Iludir em relação à linha de base</i>
Aceitar perdas unilaterais para chegar a um acordo	<i>Exigir ganhos unilaterais como preço do acordo</i>
Procurar a única solução: a que eles aceitarem	<i>Procurar a única solução: a que você aceitar</i>
Insistir no acordo	<i>Insistir na sua posição</i>
Tentar evitar uma disputa de vontades	<i>Tentar ganhar a disputa de vontades</i>
Ceder à pressão	<i>Aplicar pressão</i>

(Fonte: R. Fisher e W. Ury: 'Getting to YES' 1991)

NEGOCIAÇÃO BASEADA NOS INTERESSES

O que é a negociação baseada nos interesses?

A *negociação baseada nos interesses* destina-se às partes que precisam de criar ou manter relações saudáveis. Neste tipo de processo, as partes discutem os problemas com que se deparam e expressam os interesses, valores e necessidades que trazem à mesa de negociações. Em lugar de centrar-se em medidas concorrenciais e em ganhar a negociação, as partes colaboram, tentando criar soluções que possibilitem que os interesses, valores e necessidades de todas as partes sejam atendidos. Este processo cooperativo faz com que as partes desviem o foco das próprias posições para utilizarem critérios objectivos de interesse na tomada de decisões (Fisher, Ury e Patton, 1981).

Quando é que as partes devem utilizar a negociação baseada nos interesses? (CDR, 1997)

- Quando possuem interesses, desejos e preocupações interdependentes.
- Quando é possível criar soluções integradoras que proporcionem o ganho mútuo das partes (ganha/ganha).
- Quando a continuidade da relação entre as partes é importante.
- Quando as partes precisam de deixar de lado os antagonismos e passar para uma interacção mais cooperativa.
- Quando existem princípios (p. ex. padrões de direitos humanos) que as partes são obrigadas a respeitar.

O processo de negociação baseado nos interesses (adaptado de CDR, 1997)

1. *Identificar os interesses materiais, psicológicos e de procedimento*
Quais são os diferentes interesses que está a tentar satisfazer através do processo de negociação? Por que é que estas necessidades são importantes para si? Quais são os interesses que têm maior/menor prioridade para si? Como pode comunicar estas necessidades e a sua importância às outras partes? Como tentar também determinar os interesses das outras partes? Por que esses interesses são importantes para as outras partes? Como é que elas hierarquizam as suas prioridades?
2. *Como começar*
Em lugar de começar com uma proposta de abertura como na negociação posicional, comece com um período de tempo durante o qual as partes discutem os problemas e comunicam mutuamente os seus interesses, necessidades e preocupações. Seja explícito em relação aos seus interesses e aos das outras partes. Se as outras partes oferecerem uma posição ou solução, reformule-a em termos dos interesses que ela tenta articular.

3. *Como gerir as questões*

Exponha claramente as questões. Formule-as de uma maneira aceitável para todas as partes. Evite formulá-las em termos de ganhos/perdas ou de maneira a sugerir um determinado resultado. Ponha-as por ordem. Existe uma sequência lógica? Há assuntos que podem ser facilmente resolvidos? É possível agrupar alguns deles?

4. *Resolução de problemas e criação de opções*

Determine em conjunto uma estratégia de resolução dos problemas. Lembre às partes os interesses que elas e as outras trazem à negociação. Crie opções que vão ao encontro de todos ou da maioria destes interesses. **Diferencie elaboração e avaliação das opções.** Crie um leque de opções em vez de centrar-se em uma de cada vez. Faça com que as partes analisem o problema de diferentes perspectivas.

5. *Avaliação das opções*

Após ter estabelecido uma série de opções, avalie-as. Analise em que medida elas satisfazem as necessidades de todas as partes. Se não existir claramente uma melhor solução, faça com que as partes procurem integrar aspectos de diferentes propostas, encontre formas de “aumentar o bolo”, veja se as partes podem fazer outras escolhas em função das suas prioridades para chegar a acordo, ou reformule a questão.

Como ajudar as partes a adoptar a negociação baseada nos interesses

Se as partes estiverem mais orientadas para a negociação posicional, é possível ajudá-las a mudar para a negociação centrada nos interesses. A seguir são expostas algumas maneiras de o fazer (adaptadas de Fisher, Ury e Patton, 1981; CDR, 1997):

- Se as partes afirmarem uma posição em relação a um assunto, pergunte-lhes por que essa posição é importante para elas. Ausculte os interesses, necessidades e preocupações subjacentes que utilizam para construir a sua posição.
- Evite formular os assuntos em termos de ganhos e perdas ou de formas que predisponham as partes a uma determinada solução.
- Diferencie entre a pessoa e o problema – seja duro em relação ao *problema*, mas não em relação à *pessoa*.
- Procure soluções de ganho mútuo (ganha/ganha).
- Faça ver às partes os seus próprios interesses – mostre-lhes como determinadas soluções podem aumentar os seus benefícios.
- Se a sua proposta for atacada, não se ponha na defensiva. Em lugar disso, pergunte por que eles julgam que a proposta não irá funcionar, auscultando novamente os interesses subjacentes.

- Crie princípios gerais para orientar o desenvolvimento das propostas e o processo de tomada de decisões.
- Identifique as áreas de interesse comum.
- Evite gerar opções e avaliá-las imediatamente.
- Utilize critérios objectivos como, por exemplo, as normas dos direitos humanos para ajudar a avaliar as opções.
- Utilize especialistas externos imparciais para avaliar as opções ou instruir as partes sobre as ramificações de determinadas opções.
- Durante o processo de avaliação, mantenha na mesa uma série de opções e procure formas de integrar as vantagens de várias opções.

COMUNICAÇÃO



O QUE É COMUNICAÇÃO?

Uma das necessidades mais profundas de todos os seres humanos é a de sentir-se compreendido e aceite pelos outros. Uma forma excelente de empoderamento é mostrar compreensão pelo outro. Para isso não precisamos de concordar com ele, precisamos apenas de exprimir através do olhar, da postura corporal e do tom de voz que queremos ver o mundo na sua perspectiva. As nossas interações com os outros devem brotar de um ponto de interesse profundo, sem juízos de valor. O essencial é apreender o porquê por trás do que se diz ou faz, a fim de captar as necessidades e interesses mais profundos da pessoa com quem estamos a comunicar. A partir do momento em que as pessoas sentem que estamos a tentar realmente compreendê-las, começam a lidar com os problemas e com as outras pessoas de forma mais construtiva. A boa capacidade de escutar acompanha todo o processo destinado à resolução construtiva de conflitos. Talvez seja esta a técnica mais importante com que o mediador ou facilitador conta para ajudar as partes em conflito.

ESCUATA ACTIVA

Escuta activa é uma técnica de comunicação utilizada por mediadores e facilitadores para auxiliar a comunicação, possibilitando às partes a transmissão clara das mensagens e a confirmação de que foram ouvidas correctamente. Também é uma técnica indispensável na negociação baseada nos interesses.

Objectivos da escuta activa:

- Mostrar ao interlocutor que a sua mensagem foi ouvida.
- Ajudar o ouvinte a perceber com clareza o conteúdo e a emoção da mensagem.
- Ajudar os interlocutores a expressarem-se e encorajá-los a explicarem detalhadamente a sua visão da situação e o que sentem.
- Estimular a compreensão de que a expressão das emoções é aceitável e útil à compreensão da profundidade dos sentimentos.
- Criar um ambiente que garanta aos interlocutores liberdade e segurança para discutir a situação.

Os quatro níveis de escuta:

A escuta activa tem lugar a quatro níveis:

- “Cabeça”: auscultar os factos e outras formas de informação.
- “Coração”: auscultar os sentimentos. O conflito está frequentemente associado a sentimentos fortes como raiva, medo, frustração, decepção, etc. Os sentimentos intensos muitas vezes impedem a discussão racional e por isso precisam de ser identificados e trabalhados antes de abordar as questões essenciais.

- “Estômago”: auscultar as necessidades humanas básicas. Identificar as que estão a impulsionar os conflitos e distinguir entre necessidades e satisfactores.
- “Pés”: perceber a intenção ou vontade. Identificar o rumo que a pessoa/grupo está a tomar e o seu grau de compromisso.

Procedimentos de escuta activa

- Demonstre que está a escutar, através de sinais verbais e não verbais.
- Utilize os quatros níveis de escuta e espelhe as suas impressões, empregando as várias técnicas da escuta activa.
- Deixe o interlocutor confirmar se o reflexo feito da mensagem e da sua intensidade é ou não correcto. Em caso negativo, faça perguntas que o esclareçam e reformule o reflexo ao interlocutor.

Princípios básicos da escuta eficaz

- Que o ambiente criado para o interlocutor se expressar seja seguro, sobretudo em termos de reduzir o risco de futuras consequências negativas das mensagens transmitidas.
- Que o ouvinte esteja concentrado no que o interlocutor está a tentar comunicar.
- Que o ouvinte seja paciente e não tire conclusões precipitadas sobre a mensagem.
- Que o ouvinte consiga mostrar uma verdadeira empatia pelo interlocutor.
- Que o ouvinte utilize técnicas que permitam ao interlocutor verificar ou corrigir a emoção e o conteúdo da mensagem.
- Que o ouvinte não critique ou faça juízos de valor sobre o que o interlocutor está a sentir.

Como alcançar os objectivos da escuta activa

- Fique atento.
- Esteja alerta e não se distraia.
- Interesse-se pelas necessidades das outras pessoas e faça-lhes saber que você importa-se com o que está a ser dito.
- Seja uma “caixa de ressonância” que não faz juízos ou críticas.

Evite:

- Utilizar lugares comuns tais como “*não está nada mal*”, “*não fique chateado*”, “*está a fazer uma tempestade num copo d’água*”, “*tente manter a calma*”.
- Envolver-se emocionalmente, ficar incomodado, zangado ou discutir exageradamente. Não deixe que seus valores/preconceitos interfiram no que entende estar a ser dito.
- Ensaiai mentalmente.
- Tirar conclusões ou fazer juízos precipitados.

- Questionar ou dar conselhos.

Formas de ouvir eficazmente:

1. **Utilize o corpo** para criar uma atmosfera positiva com seu comportamento não verbal, isto é:
 - contacto visual apropriado
 - aceno de cabeça, expressões faciais, gestos
 - corpo virado para o interlocutor (cabeça, braços, pernas)
 - tom de voz.Alguns investigadores dizem que a linguagem corporal representa 80% de nossa comunicação, isto é, o que fazemos com o nosso corpo, o nosso rosto, os nossos olhos e o nosso tom de voz enquanto falamos. Cada cultura tem uma linguagem corporal própria e os mediadores devem pensar criteriosamente como utilizar a linguagem corporal de maneira a que a mensagem passe: “Estou deseioso de ouvi-lo e compreendê-lo”.
2. **Estimule respostas.** “*Fale um pouco mais sobre o assunto*” ou “*Gostaria de ouvir o que tem a dizer sobre ...*”
3. **Sintetize** os pontos de vista fundamentais do interlocutor à medida que os for ouvindo. Uma síntese é uma reiteração dos principais pontos da informação transmitida pelo interlocutor. Utilize resumos para fazer o interlocutor centrar-se nos assuntos e problemas solucionáveis e não em alusões pessoais.
4. Tome **breves notas** no seu bloco de anotações para não “perder o fio à meada” mas não se emaranhe nele.
5. **Parafraseie** ou reformule utilizando as suas próprias palavras.

PARAFRASEAR

Parafrasear ou reiterar o que o interlocutor acabou de dizer com suas próprias palavras é uma ferramenta eficaz para:

- Mostrar aos outros que entendeu.
- Aprofundar o diálogo – uma boa paráfrase muitas vezes estimula o outro a responder de forma mais reflexiva.
- Reduzir o ritmo da conversa entre as partes.
- “Suavizar” afirmações violentas ou ofensivas de modo a torná-las menos inflamadas, retendo os pontos fundamentais levantados.

Como parafrasear:

1. **Concentre-se no interlocutor.**
 - “**VOCÊ** sentiu...”, “*Você está a dizer que...*”, “*Você acredita que..*”.

- **EVITE:** “*Eu sei exactamente como se está a sentir*”, “*Eu próprio já passei por situações semelhantes*”.
2. **A paráfrase pode ser eficaz aos quatro níveis:**
- **Reitere os factos:** “*O gado do vizinho destruiu novamente as suas colheitas*”.
 - **Espelhe os sentimentos:** A linguagem corporal e o tom de voz ajudá-lo-ão a detectar os sentimentos. “*E agora está com raiva, amargurado e preocupado com a alimentação da sua família*”.
 - **Espelhe as necessidades:** “*Você precisa de ser indemnizado e de ter a certeza de que isto não tornará a acontecer (segurança)*”.
 - **Espelhe a vontade ou intenção:** “*Você quer resolver o problema o mais rápido possível*”.
3. A paráfrase não contém juízos ou avaliações, mas **descreve de forma empática:**
- “*Então você acredita firmemente que...*”
 - “*Você ficou muito triste quando ela...*”
 - “*Você ficou muito zangado com o Sr. X naquela situação...*”
 - “*A seu ver, então ..*”.
 - “*Se o entendo bem, você..*”.
4. **Aja como um espelho, não como um papagaio.** A paráfrase reflecte o significado das palavras do interlocutor, mas não repete exactamente as palavras como se fosse um papagaio, ou seja:
Interlocutor: “*Fiquei muito ferido quando descobri que eles tinham ido embora sem eu saber. Por que não vêm conversar comigo e me dão uma oportunidade de resolver tudo com eles?*”
Paráfrase: “*Você ficou muito magoado ao saber que eles não vieram ter directamente consigo para resolver o problema*”.
E NÃO: “*Você ficou muito ferido quando eles foram embora sem você saber. Você gostaria que eles lhe tivessem dado uma oportunidade de resolver tudo com eles*”.
5. A paráfrase **deve ser sempre mais curta do que o enunciado do interlocutor** e utilizada em situações específicas. A síntese é semelhante à paráfrase, mas mais longa, e é utilizada para resumir todos os pontos importantes contidos no enunciado de uma das partes.
6. **A paráfrase e outras técnicas de comunicação tais como o questionamento podem ser extremamente úteis para:**
- suavizar a linguagem, isto é, reformular o enunciado omitindo palavras insultantes.
Interlocutor: “*Ele é um mentiroso*”.
Paráfrase: “*Você tem dificuldade em acreditar no que ele diz*”.
 - tratar de generalidades e fazer com que as partes especifiquem, p. ex.: “*Ele sempre chega atrasado...*” Resposta: “*Quando é que ele chega atrasado?*” “*Em que situações chega atrasado?*”.

- substantivos/verbos não especificados, por exemplo: “*Eu simplesmente não gosto deste tipo de coisa*”. Resposta: “*Diga-nos o que é que não gosta*”. “*Ele sempre diz uma coisa e depois outra*”. Resposta. “*Quando foi que ele se contradisse?*” “*O que foi que ele disse e a quem?*”
- falar pelos outros, p. ex.: “*Por acaso soube que ninguém aqui confia nele*”. Resposta: “*Falando da sua própria experiência com o Senhor Y, conte-nos em detalhes o que o deixou aborrecido...*”.
- enfatizar o positivo.

COMUNICAÇÃO FRANCA

Objectivos

- Comunicar clara e inequivocamente a minha percepção e os meus sentimentos em relação a um problema, sem atacar, culpar ou ferir o outro.
- Iniciar uma discussão sem induzir a outra pessoa a ficar na defensiva.

Estratégia

Além da escuta atenta, a gestão de conflitos depende da conversa franca.

Quando as pessoas estão confrontadas com uma situação constrangedora, costumam reagir de duas maneiras – fugir ou lutar. Por vezes é preciso fugir (por exemplo, quando se é atacado por um bando) ou lutar (quando a própria vida é ameaçada). Mas em geral estas reacções típicas não são muito úteis para *resolver* os problemas.

Por exemplo: Uma professora de matemática tenta ensinar conceitos difíceis à sua turma no final de um dia de aulas. Está com dor de cabeça e sente-se exausta. Uma aluna que não entende matemática bem, sente-se frustrada e entediada e começa a conversar com a colega – apesar de a professora lhes ter pedido que prestem atenção.

A reacção de fuga é a seguinte: A professora precipita-se para fora da sala de aulas, vai até a sala dos professores, toma um comprimido para a dor de cabeça e senta-se à espera que o dia termine. Ela evitou um confronto com a aluna, mas será que o problema ficou resolvido?

A reacção de ataque: A professora grita à aluna: “*A menina é uma criança desobediente e inútil. Vai chumbar esta matéria e não vai ser ninguém na vida. Saia já da minha sala de aulas!*”. A professora enfrentou o problema e passou ao ataque. Mais uma vez, será que o problema ficou resolvido?

Existe uma terceira maneira de lidar com esta situação. A professora pode utilizar a ‘linguagem do eu’, falando na primeira pessoa. ‘Linguagem do eu’ ou ‘mensagem do eu’ é comunicar exactamente como *eu* me sinto, sem evitar o problema mas também sem atacar, culpar ou insultar o outro. A professora

pode, por exemplo, dizer à aluna: “Estou com dor de cabeça e muito cansada. Quando te vejo a conversar enquanto estou a tentar explicar estas equações difíceis, sinto-me profundamente irritada. Sinto que me estás a faltar ao respeito. Podes ajudar-me a entender por que fazes isso?”

Neste tipo de ‘conversa franca’ ou ‘linguagem do eu’ é preciso acontecerem duas coisas:

- Centrar-me nos meus próprios sentimentos e pensamentos e comunicá-los como *meus*.
- Não culpo ou ataco os outros, não os acuso nem os insulto. Digo às outras pessoas o que pensei e senti devido ao seu comportamento, e possibilito que elas me respondam com franqueza.

Exemplos de ‘mensagem do eu’:

Exemplo		Complete o próprio exemplo	
A acção	Descrição objectiva	Quando <div style="text-align: center;">  </div>	Quando me dá ordens como se eu fosse uma criança
A minha reacção	Sem culpa	Sinto... Ou Sinto como se...	Sinto-me ofendido e impotente Ou Sinto como se estivesse a sabotar os seus planos
Meu resultado preferido	Sem exigências	E o que eu gostaria era que...	E o que eu gostaria era estar mais envolvido no processo de tomada de decisões e ser tratado com mais consideração.

COPYRIGHT: © THE CONFLICT RESOLUTION NETWORK, PO Box 1016 CHATSWOOD NSW 2057 AUSTRALIA (02) 419-6500.

Algumas perguntas a serem formuladas ao construir uma ‘mensagem do eu’:

- A minha mensagem é ‘limpa’ no sentido de que não estou a culpar, acusar ou insultar os outros?
- Estou a expor o problema com precisão e honestidade?
- Exprimi os meus sentimentos com clareza e honestidade?
- Formulei a minha apreciação de modo a permitir uma discussão aberta ou fechei o assunto com o que disse ou da forma como o disse?

ENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO. COMO AJUDAR AS PARTES A ULTRAPASSAR A RETÓRICA E AS AMEAÇAS

O que é um quadro?

Quando se fala de *enquadramento* e *reenquadramento* é preciso definir o termo *quadro*. Imagine uma moldura à volta de um evento ou interacção. Dentro da moldura está a imagem que estamos a tentar comunicar. Uma obra de arte como uma pintura pode mostrar-nos o retrato de uma pessoa, uma paisagem, ou eventualmente algo mais abstracto. Quando utilizamos o termo *quadro* no âmbito de um conflito, estamos a falar das palavras, gestos e emoções que as partes utilizam para descrever o evento, o que desejam ou como se sentem.

Enquadramento é o que as partes fazem para 'pintar o seu quadro' da situação. O enquadramento é também utilizado pelos mediadores para ajudar as partes a enriquecerem os seus quadros em termos de significado. Isso muitas vezes inclui obter uma definição mais precisa dos acontecimentos, sentimentos e necessidades, e ajudar as partes a entenderem os símbolos que elas utilizam para criar significado.

O reenquadramento é muitas vezes utilizado pelos mediadores para ajudar as partes a redefinir o seu 'quadro', de modo a ultrapassarem a retórica, as ameaças ou outros tipos de comunicação que impedem avançar para a resolução do conflito. Pode incluir a reformulação das questões de forma a ajudar as partes a passarem da salvaguarda das suas posições para a resolução cooperativa dos problemas.

Objectivos do Enquadramento e Reenquadramento (CDR, 1997)

- Definir ou redefinir a forma como as partes descrevem acontecimentos, emoções e necessidades.
- Esclarecer o significado que as partes estão a tentar comunicar ao mediador e às outras partes.
- Ajudar as partes a adquirir uma melhor compreensão dos acontecimentos e dos seus próprios sentimentos e necessidades.
- Mudar a perspectiva sobre determinados acontecimentos ou formas de entender a situação.
- Ajudar as partes a passar da negociação posicional para a negociação baseada nos interesses.
- Romper os impasses na negociação decompondo as questões ou tornando-as mais gerais.
- Suavizar ou reforçar as reivindicações ou ameaças.
- Mudar a perspectiva das mensagens emocionais ou valorativas para melhorar a compreensão.

Como reenquadrar (Ibid.)

- *Troque a pessoa que transmite a mensagem.* Há momentos em que as pessoas não conseguem escutar uma mensagem transmitida por determinada pessoa. Podem, no entanto, ser capazes de ouvir a mesma mensagem se esta for transmitida por outra pessoa. Pode ser preciso apenas ela ser comunicada por outro representante da mesma parte, por outra das partes envolvida nas negociações, pelo facilitador/mediador ou por um observador respeitado.
- *Utilize as técnicas de escuta activa para parafrasear, reiterar, esclarecer, validar e sintetizar.* As técnicas de escuta activa constituem a base do reenquadramento, porque elas foram desenhadas para auxiliar o processo de comunicação. Elas podem ser utilizadas para retirar a carga emocional ou valorativa da linguagem e fornecer sínteses periódicas e ordem à comunicação entre as partes.
- *Mude o significado da mensagem.* O reenquadramento é frequentemente utilizado para ajudar as partes a identificar os interesses subjacentes às posições em conflito. Também pode ser utilizado para aumentar a maneabilidade dos problemas do conflito, tornando-os menores e mais fáceis de resolver, ou generalizando-os de forma a que seja mais fácil para as partes identificarem um denominador comum.
- *Mude a perspectiva de uma das partes.* O reenquadramento é também utilizado para mudar a perspectiva de uma das partes, permitindo-lhe ver as coisas de um outro ângulo. Isso pode ser feito mudando o contexto da situação e fazendo com que as partes reconsiderem como lidar com uma situação semelhante num contexto diferente. Do mesmo modo, os mediadores podem tentar levar as partes a considerar a situação da perspectiva da outra parte ou por vezes ajudar as partes a visualizar o quadro mais amplo utilizando denominadores comuns ou minimizando as diferenças.

Muitas vezes o reenquadramento é utilizado quando a comunicação entre as partes está a criar tensão ou a conduzi-las a um impasse. Ele ajuda-as a redefinir a situação a fim de desfazer os bloqueios na resolução de problemas.

MEDIAÇÃO



O QUE É MEDIAÇÃO?

Mediação é o processo pelo qual uma terceira parte fornece assistência em termos de procedimento para ajudar indivíduos ou grupos em conflito a resolver as suas diferenças. Os processos de mediação variam através do mundo na forma e na filosofia subjacente. Em muitos países ocidentais, o mediador é geralmente uma pessoa independente e imparcial, que não tem poder de decisão. Em outras sociedades pode ser mais importante que o mediador seja conhecido e respeitado pelas partes em conflito em lugar de ser visto como imparcial.

A mediação é um processo voluntário cujo sucesso está ligado à atribuição do poder de decisão às partes envolvidas no conflito. O mediador estrutura o processo visando criar um ambiente seguro para que as partes discutam o conflito e encontrem soluções que satisfaçam os seus interesses. Normalmente a mediação começa com uma apresentação que inclui, entre outros aspectos, uma descrição do processo e regras básicas que fornecem as directrizes de comportamento dos participantes. As partes, por sua vez, têm a oportunidade de apresentar a sua perspectiva do conflito. Depois disso é elaborada uma lista de problemas e uma agenda destinada a orientar as partes durante o processo de resolução. A seguir o mediador ajuda as partes a negociar soluções para os problemas identificados. Quando é encontrada uma solução específica, pede-se as partes para confirmar a sua aceitação.

Elementos essenciais da mediação

A mediação distingue-se de outras formas de resolução de conflitos pelos elementos seguintes:

1. **O processo é voluntário.** As partes não podem ser coagidas à mediação, podendo optar por abandonar o processo a qualquer momento.
2. **O mediador deve ser bem aceite por todas as partes envolvidas no processo.**
3. **O mediador oferece assistência de procedimento e não assistência concreta.** Por outras palavras, o mediador controla o processo de resolução do conflito, enquanto o conteúdo é do domínio das partes.
4. **O mediador deve permanecer imparcial.** Quer dizer, o mediador deve ser capaz de pôr de lado a sua opinião sobre qual deveria ser a solução do conflito. Além disso, o mediador deve ser visto como neutro, no sentido de que não deve estar em posição de beneficiar se o conflito persistir, ou de beneficiar directamente (sob a forma de alguma espécie de compensação) de uma das partes.
5. **As potenciais soluções e decisões sobre acordos são determinadas pelas partes em conflito, não pelo mediador.** Embora o mediador possa sugerir soluções possíveis, são as partes que decidem o resultado que melhor satisfará a seus interesses. O mediador não faz o papel de juiz ou de árbitro.
6. **A mediação é um método baseado nos interesses,** isto é, procura reconciliar os interesses materiais, psicológicos e de procedimento das partes, em lugar de determinar quem tem razão ou é mais poderoso.

Embora existam várias formas de mediação, algumas delas mais directivas do que o método exposto acima, muitas abordagens de reconciliação são denominadas mediação, sem responderem à totalidade ou à maioria dos critérios acima enumerados. Se o processo não for genuinamente voluntário ou se as partes forem coagidas a tomar decisões que não tomariam de motu proprio, não é mediação. Este tipo de processo tem lugar muitas vezes em sistemas de conflito violento. Embora os métodos de coerção possam ser eficazes para conseguir um acordo, é pouco provável que estes acordos possam ser mantidos com o tempo sem recorrer permanentemente à força. O sucesso da mediação a longo prazo está ligado à liberdade dada às partes para se engajarem no processo e na autoridade que concedem ao acordo feito por elas próprias.

PAPÉIS DESEMPENHADOS NAS SITUAÇÕES DE CONFLITO

Desde a etapa de pré-negociação até às fases de negociação e pós-negociação, as pessoas envolvidas no processo de mediação desempenham uma série de papéis. Os representantes de organismos governamentais e não governamentais locais, regionais e internacionais podem colaborar nos esforços de paz de diversas maneiras, desempenhando os seguintes papéis (adaptados de Mitchell, 1933):

Explorador: Veicula mensagens entre as partes, anima-as quanto ao espaço de negociação e regista as áreas de interesse comum.

Convocador: Inicia o processo de resolução estimulando as partes a participar e tenta remover os obstáculos que impedem as actividades de reconciliação.

Analista: Faz uma análise política, social ou económica do conflito para ajudar os outros intervenientes a determinar as causas do conflito e os rumos de acção.

Criador: Ajuda as partes e os intervenientes a criar um processo de resolução que aborde as questões do conflito de forma adequada e eficaz.

Comunicador: Age como interface da comunicação entre as partes envolvidas no processo e as que estão de fora dele tais como os meios de comunicação social, o público em geral ou a comunidade internacional.

Absorção: Encontra maneiras de as partes envolvidas no conflito se desengajarem sem perder a face e tenta engajar outros actores externos que possam desempenhar papéis mais imparciais apoiando o processo ou estimulando as partes a participar.

Unificador: Ajuda, com negociações no interior de cada uma das partes, a reparar as divisões e ajuda-as a desenvolver um entendimento comum do conflito e das suas metas e objectivos.

Reforçador de capacidades: Reforça as capacidades das partes para negociar, comunicar interesses, analisar cenários e pesquisar aspectos do conflito.

Educador: Fornece às partes opinião especializada ou técnica sobre aspectos das questões do conflito.

Visualizador: Ajuda as partes a reflectirem no conflito e nas soluções possíveis de maneiras novas, utilizando processos criativos de geração de alternativas ou contribuindo com dados importantes.

Avaliador: Ajuda as partes a avaliar as soluções possíveis e o seu impacto na resolução do conflito.

Garante: Assegura que as partes não incorram em custos inaceitáveis quer pelo envolvimento no processo ou se o processo falhar.

Legitimador: Estimula as partes a aceitarem o processo garantindo o seu apoio moral, político ou financeiro.

Facilitador: Ajuda as partes a comunicarem entre si criando um processo seguro para as discussões, enquadrando ou reenquadrando as questões e o entendimento do conflito pelas partes e propiciando um fórum para a escuta atenta e a resolução de problemas.

Melhorador: Apresenta recursos para ampliar as opções de acordo ou recompensar a participação no processo.

Fiscalizador: Supervisiona os acordos e códigos de conduta de forma a que a dinâmica do processo possa ser assegurada.

Reconciliador: Prepara as partes para as actividades de consolidação de relações a longo prazo destinadas a reduzir os padrões de comportamento negativos, os estereótipos destrutivos e as falhas na comunicação.

Esta extensa lista de papéis mostra a complexidade de iniciar e de assegurar os processos de paz. É pouco provável que uma só pessoa ou grupo interveniente possua o leque de capacidades, conhecimentos, recursos e aptidões que exige o desempenho eficaz destes papéis. Seja intencionalmente ou por acaso, quando uma série de actores estão envolvidos em diferentes aspectos do trabalho de mediação emergem certos desafios.

Para quem está envolvido em esforços de resolução de conflitos, são três as preocupações centrais em relação aos papéis dos outros actores. Uma é assegurar que os papéis necessários ligados a cada tipo de actividade (por ex. convocador, visualizador ou facilitador) estão a ser preenchidos. A segunda é garantir que os papéis que um determinado actor desempenha não tenham de facto princípios e objectivos contraditórios. A terceira é assegurar que os responsáveis pelos papéis colaborem entre si para atingir os objectivos comuns.

Integridade do papel

A integridade do papel refere-se ao facto de garantir que, quando uma pessoa desempenha vários papéis, nenhum deles comprometa os outros. Alguns papéis funcionam com base em princípios essencialmente contraditórios. Por exemplo, uma das características do papel do facilitador é a imparcialidade. Se o facilitador também for visto como um advogado ou protector de uma das partes em conflito, as outras podem sentir que o processo é tendencioso. Existem outras combinações de papéis tais como o de fiscalizador e de reconciliador, que podem comprometer a credibilidade do intermediário ou a continuidade de sua participação. O essencial é que os indivíduos ou organizações que prestam assistência às principais partes envolvidas no conflito precisam de avaliar permanentemente se os papéis que estão a desempenhar comprometem a continuidade da sua participação. Quando surgem preocupações referentes aos actores que põem em risco o processo, deve-se adoptar as medidas necessárias, o que pode incluir afastá-los dos papéis que lhes foram atribuídos ou até mesmo do processo.

Cooperação no Desempenho dos Papéis

Quando os intervenientes envolvidos nos vários aspectos do conflito não estão a coordenar os seus esforços, embora as suas intenções sejam boas, as suas acções podem impedir ou perturbar outras actividades. É importante que os desenhadores de um processo de paz reconheçam que várias pessoas irão assumir diferentes papéis. O processo de paz precisa de garantir que estas pessoas estão plenamente conscientes dos principais acontecimentos e das decisões tomadas pelas partes, de forma a que todas as pessoas envolvidas no esforço de paz trabalhem em conjunto para atingir os objectivos comuns de paz, justiça e reconciliação.

ETAPAS DO PROCESSO DE MEDIAÇÃO

1ª Etapa: Apresentação

Objectivo

Lembre-se de que, ao chegarem, as partes muitas vezes estão:

- ansiosas e tensas
- desconfiadas da outra parte e das suas motivações
- com receio de serem manipuladas ou de que se aproveitem delas
- incertas em relação ao que acontece numa sessão de mediação e ao que devem esperar dos mediadores
- temerosas de que as coisas se agravem e fiquem fora de controle.

O objectivo da Etapa de Apresentação é lidar com esses temores e atenuá-los, de modo que as pessoas se sintam à vontade para participar e confiar no processo. O começo da sessão de mediação afecta o tom de toda a discussão. Normalmente as pessoas concordam em participar na mediação

porque esperam que conversar irá melhorar as coisas. Começar com o pé direito numa atmosfera de emoções negativas é um primeiro passo crucial na mediação. Conseguir que as pessoas se encontrem e conversem é em si um grande desafio, que será analisado posteriormente. Por enquanto vamos supor que as discussões ‘para se sentar à mesa’ já tiveram lugar e que as partes concordaram em se encontrar.

Lembre-se de que a Etapa de Apresentação é o seu momento – o restante da mediação pertence às partes. Cabe a si dar o tom, ser firme, dirigir o processo. Tudo isso aumentará a confiança das partes em que as suas preocupações serão levadas em consideração.

Antes da chegada das partes

1. **Verifique com o co-mediador:**
 - Como dividirão as tarefas
 - Previsão de quaisquer dificuldades especiais nesta situação de mediação
 - Dicas durante a mediação. Se necessário, dê dicas verbais: “João, podes continuar a partir deste ponto?” ou “João, será que posso chamar a atenção para algo neste ponto?”

2. **Verifique o ambiente:**
 - Conforto (o ambiente deve ser o mais confortável possível)
 - Disposição das cadeiras
 - Local para sessões privadas
 - Café, casas de banho e espaço para fumadores.

Discurso de abertura

1. **Boas-vindas e apresentações**

2. **Procedimento:**
 - Cada pessoa descreve a situação sob a sua perspectiva, sem interrupção
 - Chega-se a acordo sobre quais são as questões básicas de desentendimento
 - Discutem-se essas questões, uma de cada vez.

3. **Papel do mediador:**
 - Ajudar as partes a encontrarem a sua própria solução
 - Não decidir o que é certo ou errado.

4. **Confidencialidade e registo de notas**

5. **Pausas:**
 - As partes podem solicitar uma pausa a qualquer momento
 - Os mediadores podem fazer uma pausa para reunir-se em separado com cada uma das partes (*caucus*).

6. **Regras básicas:**

- As partes concordam em não interromper quando outra das partes estiver a falar
- Outras regras básicas
- As partes concordam com isso?

Antes de começar a sessão, verifique o ambiente

- Chegue ao local combinado para a reunião antes dos participantes. Isso dá-lhe tempo para reflectir e verificar os detalhes.
- Sempre que possível, escolha um espaço confortável e que propicie uma boa interacção. Lembre-se que uma sala demasiadamente grande é tão desconfortável como uma demasiadamente pequena. Pense bem na escolha do local mesmo antes de propor a mediação.
- Decida o lugar que as pessoas vão ocupar em relação às outras e ao mediador. A disposição dos lugares também é fundamental. A fim de criar uma atmosfera de abertura, etc., disponha os lugares em forma de círculo ou de triângulo. Não existe uma disposição “correcta” de lugares para todas as situações ou culturas. O importante é que os mediadores tenham em conta como adaptar o espaço que estão a utilizar aos objectivos da reunião.
- Garanta, sempre que possível, que exista uma sala para sessões privadas (ver *caucus*)
- Planifique com antecedência as disposições relativas às casas de banho, áreas onde é permitido fumar, refeições, e chá ou café, conforme o solicitado.
- Decida como receber as pessoas à medida que forem chegando.

Seja “o responsável” a partir do momento da chegada das partes, de modo a não deixar dúvidas de que o mediador exerce o controle. Os mediadores devem decidir com antecedência o lugar a ser ocupado pelas partes, encaminhando-as para as suas respectivas cadeiras assim que chegarem. Os mediadores também devem pensar como fazer as apresentações e como começar a sessão. Posteriormente, no processo de mediação, se tudo correr bem, os mediadores podem reduzir o controle, mas no começo é reconfortante para as partes sentirem que o mediador detém claramente o controle. Na sua perspectiva, os mediadores que controlam nitidamente a situação são a sua única protecção contra o caos.

Comentários iniciais

Muitos mediadores consideram útil desenvolver um esboço do que é necessário dizer nos minutos iniciais de uma sessão de mediação. Porém, o quê dizer e como o dizer depende das circunstâncias. O importante é que o que os mediadores digam seja adequado à situação. Alguns dos elementos

frequentemente incluídos nos comentários iniciais do mediador são os seguintes:

1. **Boas-vindas e apresentações**

- Em alguns cenários culturais esta fase pode levar cinco minutos. Noutros, a socialização será uma parte importante do começo e pode durar muito mais.
- Talvez seja útil saber como é que as pessoas preferem ser chamadas: pelo primeiro nome, pelo apelido, pelo título? Em caso de dúvida, uma maneira de resolver a questão é dizer como é que você prefere que o chamem e pedir às partes que digam o que elas preferem.

2. **Procedimento**

Dar uma ideia geral do processo de mediação ajuda a que as partes, que podem não saber muito bem o que se passa numa sessão de mediação, se sintam mais à vontade.

- a Pedir a cada uma das partes que **descreva**, sem interrupções, a sua visão a situação.
- b Juntos **elaboraremos uma lista de questões** a serem discutidas.
- c A seguir **discutiremos** estas questões, procurando desenhar potenciais soluções.
- d Tentaremos chegar a um **acordo** que seja aceitável para ambas/todas as partes envolvidas.

3. **Papel dos mediadores**

Muitas vezes as partes chegam a uma sessão de mediação esperando que o mediador seja um árbitro ou juiz, que determina quem tem razão e toma as decisões pelas partes. Os mediadores prestam assistência de procedimento às partes em conflito. Os itens a seguir ajudam a clarificar este papel:

- Os mediadores ajudam as partes a encontrar as suas próprias soluções.
- Os mediadores não decidem quem tem razão e quem não a tem.
- Os mediadores não decidem qual será o resultado.

4. **Confidencialidade e registo de notas**

É importante mencionar às partes que as notas que você toma como mediador destinam-se a ajudá-lo a manter-se atento e informado. As notas são confidenciais e serão destruídas após se chegar a um acordo.

5. Pausas e reuniões separadas (*caucus*)

Para manter as partes plenamente informadas sobre o processo de mediação, é importante fazer-lhes saber que as pausas podem ser solicitadas tanto pelas partes como pelos mediadores. Explicar isso de antemão evita levantar suspeitas quando se solicita uma pausa. Repare que:

- as partes podem solicitar uma pausa a qualquer momento
- os mediadores podem por vezes chamar a uma pausa nos trabalhos
- os mediadores também podem pedir uma reunião separada com cada uma das partes (*caucus*).

6. Regras básicas

Quando o ambiente está muito tenso, com frequência os mediadores propõem regras básicas e pedem às partes que as observem: por exemplo, não interromper quando a outra parte estiver a falar. Se utilizar esta ou qualquer outra regra básica, será mais eficaz pedir especificamente a cada uma das partes que se comprometa a cumpri-la, de modo a que elas adiram ao processo. Também é bom perguntar às partes se há alguma outra regra que gostariam de acrescentar.

Exemplo

Os mediadores recebem as partes à porta, indicam-lhes os seus lugares e trocam cumprimentos. Em seguida, o primeiro mediador começa:

“O objectivo de nossa reunião esta noite é discutir os problemas que surgiram entre vocês dois e tentar encontrar uma solução. Queremos que saibam que apreciamos muito que tenham concordado em se encontrarem e conversarem pessoalmente. Em primeiro lugar, gostaríamos de explicar como iremos fazer, para saberem o que irá acontecer. Começaremos por pedir a cada um de vocês que descreva a situação segundo o seu ponto de vista. Será o momento de cada um de vocês explicar a nós mediadores, sem ser interrompido, exactamente como vêm as coisas. Nós faremos o nosso melhor para compreender o vosso ponto de vista. Depois disso, faremos uma lista dos pontos de desacordo. A seguir trabalharemos juntos para analisar o que cada um de vocês precisa exactamente para resolver a situação e quais são as vossas ideias de resolução. O objectivo é encontrar uma solução que seja aceitável para ambas as partes”.

(Como combinado previamente, o segundo mediador intervém a partir daqui):
“Gostaríamos que entendessem o nosso papel. Julgamos que é importante para vocês indicarem as vossas próprias soluções para os vossos problemas. São vocês que estão envolvidos, por isso queremos que sejam vocês a decidir

qual será a solução. Nós não agiremos como juízes, decidindo quem tem razão ou não ou dizendo-vos qual deve ser a solução”.

“Por último, há uma regra básica com a qual gostaríamos que cada um de vocês concordasse, que é a de não interromper quando a outra pessoa estiver a falar. Esta é uma questão particularmente importante na próxima etapa da nossa discussão. Sr. Cravo, concorda em respeitar esta regra básica? (Espera pela resposta) “Sra. Rosa, concorda em respeitar esta regra básica?” (Espera pela resposta).

O primeiro mediador continua, passando para a Etapa de Descrição do Conflito: *“Gostaríamos de começar agora convidando cada um de vocês a explicar a sua perspectiva da situação, sem interrupções. Sr. Cravo, poderia começar? Sra. Rosa, pedimos-lhe que escute connosco o que o Sr. Cravo tem a dizer. Daqui a pouco será a sua vez. Sr. Cravo, pode começar”.*

2ª Etapa: Descrição do Conflito

Objectivo

A etapa de Descrição do Conflito representa uma oportunidade para o mediador começar a entender a perspectiva de cada uma das partes, e começar a formular na sua mente as questões fundamentais que precisam de ser tratadas e a forma de proceder. Mais importante ainda, através de técnicas de comunicação como a escuta activa, o mediador permite às partes sentirem que elas foram ouvidas, e ajuda-as a ouvirem-se mutuamente – por vezes pela primeira vez. Em muitos conflitos este constitui o momento decisivo para as partes que não entenderam o efeito das suas acções sobre os outros e que, por sua vez, não conseguiram expressar o que sentiam.

Processo

1. Cada parte explica a situação segundo a sua perspectiva enquanto a outra parte ouve.
2. No término da explicação de cada parte, os mediadores fazem uma breve síntese de maneira empática, espelhando os factos, sentimentos, interesses e necessidades.
3. Os mediadores podem perguntar ou convidar as outras partes a fazer perguntas para esclarecer diversos pontos.
4. Os mediadores identificam as questões e elaboram uma lista.

Observações

1. **Sintonia:** Neste ponto, o principal objectivo é estabelecer uma relação de sintonia entre as partes. Aprender os factos e a cronologia é importante, mas secundário.

2. **Parafrasear:** Trata-se de uma ferramenta poderosa para gerar sintonia com muitas pessoas, mas não com todas.
3. **Perguntas:** Tenha cuidado com as perguntas porque elas impõem a sua agenda ao interlocutor (condução), em lugar de permitir que a experiência do interlocutor estruture a interação (ritmo). Espere se puder. Se precisar fazer perguntas, formule-as como perguntas abertas e não como perguntas fechadas.

Perguntas abertas:

“Diga algo mais sobre a dona Marta. Conte-me o que se lembra desse acontecimento”. “Descreva, esclareça, desenvolva, etc.”

Perguntas fechadas:

“Quem é a dona Marta”?, “ Quem, porquê, o quê, etc.?”

4. **Interrupções:** Seja firme com as partes no que toca à não interrupção do interlocutor. Responda às primeiras perguntas e ignore as posteriores, e não o inverso. Dê-lhes papel e lápis para tomarem notas se sentirem necessidade de responder a uma determinada questão.
5. **Comentários delicados:**
 - a Esteja preparado para dizer a alguém que estiver a ouvir o relato irado de um opositor: *“João, sei que tem uma perspectiva diferente e por isso também quero ouvir seu ponto de vista dentro de alguns minutos.”* Este comentário feito pelos mediadores e oferecido como um aparte aos ouvintes pode ajudá-los a controlar a sua crescente irritação.
 - b Suavize com paráfrases neutras; por ex., atenuie *“Ela está a mentir”* com *“Você vê as coisas de outra maneira”*.
 - c Peça exemplos específicos, por ex.: Se uma das partes disser *“Ele é incompetente e absolutamente irresponsável”*, o mediador diz *“Por favor dê-nos um exemplo específico do que quer dizer”*.

5. Actualizar o registo das questões:

- é preferível ter uma única lista comum
- condense as questões se possível
- espere até que ambas as partes tenham dado a sua contribuição antes de apresentar uma lista visual

- formule as questões cuidadosamente para garantir que sejam aceitáveis para todas as partes.

3ª Etapa: Resolução dos Problemas

Objectivo

A etapa de Resolução dos Problemas constitui o maior desafio da mediação, pois é neste momento que são envidados os primeiros esforços sérios de resolução. Embora proponhamos uma sequência de actividades para dar uma ideia do que pode acontecer, não existem regras para levar a cabo esta etapa. Os elementos essenciais para gerir a etapa de resolução dos problemas são:

- **peessoas/técnicas para criar relações**, ferramentas que permitem às partes estabelecer uma ligação humana entre si, isto é, técnicas de comunicação
- **técnicas de gestão do processo**, por ex. para manter o controle, quebrar os impasses e gerir o fluxo de comunicação, e
- **técnicas de resolução de problemas**, ou seja, ferramentas que permitem às partes discutir de forma eficiente e construtiva os problemas que as separam, escolhendo o melhor momento para passar de um para o outro. Assim, precisa criar uma fórmula simples para si e dominar as ferramentas essenciais para poder utilizá-las habilmente na vida real, de acordo com a dinâmica do conflito que enfrenta, o contexto cultural e as partes envolvidas.

Processo

Nesta etapa há duas tarefas básicas – trabalhar com problemas através de esforços racionais de resolução de problemas e de negociação, e trabalhar com peessoas – através da escuta atenta e a capacidade de lidar com sentimentos feridos.

Sequência sugerida:

1. Faça uma lista das questões para apresentar às partes
2. Assinale os traços comuns:
 - frustrações comuns
 - compromissos comuns
 - interdependência
 - boas intenções comuns, mesmo que o resultado não tenha sido um sucesso – tente encontrar algo positivo para salientar, mas assegure-se que seja credível.
4. Procure novas ideias para resolver os problemas. Muitas vezes para estruturar a criação de alternativas é bom concentrar-se numa questão de cada vez; no entanto, em determinadas situações é melhor agrupar os problemas semelhantes e discutí-los em bloco.
 - Utilize o formulário de Descrição de Conflitos para cada questão

- Continue com a abordagem-padrão de resolução de problemas:
 - a. identifique os interesses/necessidades;
 - b. peça sugestões para resolver os problemas
 - c. avalie as sugestões
 - d. escolha e planifique a implementação

- 4. Técnicas utilizadas do começo ao fim:
 - escuta atenta
 - salientar os interesses comuns e as boas intenções
 - reconhecer os sentimentos
 - treinar o diálogo directo e a paráfrase
 - fazer reuniões por separado (*caucus*)
 - encorajar as partes e louvar os progressos.

Como esclarecer as questões

Uma das contribuições mais úteis dos mediadores é esclarecer as questões em conflito. Com frequência é o primeiro a ser feito após cada uma das partes contar a sua versão das coisas na Descrição do Conflito, de maneira a centrar a discussão a seguir na etapa de Resolução de Problemas. Ao esclarecer as questões, o processo de mediação pode ser melhorado de várias formas:

- Muitas vezes as partes estão confusas em relação a em que consiste realmente o conflito. A Parte A pode pensar que o conflito foi causado por determinado problema, enquanto a Parte B pode pensar que a causa seja um problema diferente.

- Com frequência as partes pensam que suas divergências são maiores ou mais numerosas do que o são na realidade. Explicar os problemas pode ajudar a que o conflito se afigure mais controlável. *“Fiquei surpreendido quando fez essa lista no quadro”*. Uma vez uma das partes, perto do fim de uma sessão de mediação, fez o seguinte comentário: *“Antes de começarmos, parecia que havia mais de três problemas entre nós”*.

É difícil manter o controle da discussão se as partes não concordaram previamente numa lista de assuntos a discutir. Ter uma “agenda” de problemas escrita é a ferramenta mais poderosa de que o mediador dispõe para estabelecer uma atmosfera de imparcialidade e manter o controle durante o processo de discussão. A ausência de uma agenda escrita aumenta o risco de as partes simplesmente saltarem de um problema para o outro, trocando acusações sem nunca chegarem a atingir as necessidades subjacentes.

Como fazer uma lista dos problemas

Uma das ferramentas mais poderosas que o mediador possui para manter o controle é listar os problemas num expositor ou retroprojector no começo da etapa de Resolução de Problemas. Isso fornece uma agenda visual e ajuda a centrar a discussão. Faça uma lista das questões que precisam ser trabalhadas

e interaja com ela. Utilize-a para registar os pontos em comum e as opções de resolução.

As listas visuais:

- ajudam as pessoas a sentirem-se ouvidas, de modo que não precisam de ficar a insistir repetidamente no seu ponto de vista
- criam uma sensação de ordem
- ajudam as partes a se concentrarem num problema comum e não na outra parte
- podem indicar-lhe quando é preciso mudar de direcção.

Convém fazer uma lista única de problemas, a fim de reforçar a consciência de que esta situação é um problema comum cuja solução requer um esforço conjunto. Se estiver a trabalhar com as partes para desenvolver um quadro de negociações comerciais (por vezes denominadas “conversas sobre conversas”), a lista parcial das questões poderia ser a seguinte:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ selecção do local▪ datas das negociações▪ convites▪ disposição dos lugares▪ questões comerciais a discutir |
|--|

Lembre-se de descrever as questões com imparcialidade

De qualquer das formas, os mediadores devem cuidar sempre de formular e de escrever as questões utilizando palavras imparciais e que não contenham juízos de valor ou que favoreçam um ou outro lado.

Como Determinar a Ordem do Dia

Depois de as partes concordarem com a lista de questões, os mediadores deparam-se com uma escolha estratégica: Por onde começar? Há várias maneiras de tomar esta decisão. Independentemente da forma de tomar a decisão, nenhuma das partes deve decidir por onde começar, já que isso pode dar a impressão de que os mediadores passaram o controle do processo para um dos lados. A decisão deve ser feita pelos mediadores ou em conjunto com as partes.

Estratégias possíveis

1. **Classifique por Importância.** As partes escolhem as duas questões mais importantes e começam a discuti-las. Quando terminarem, continuam com as duas seguintes. Isso funciona quando o ambiente é bom, mas é difícil quando a atmosfera é tensa.
2. **Primeiro a Mais Fácil.** (Em termos de tempo, intensidade emocional, ‘risco’ para as partes, etc.). Começar pela questão mais fácil é provavelmente a estratégia mais comumente utilizada para decidir por onde começar. Pode ser útil em situações de tensão. Muitas vezes o

sucesso em pequenas questões propicia o momento para outras maiores e facilita sua discussão.

3. **Primeiro a Mais Difícil.** (Em termos de tempo, intensidade emocional, 'risco' para as partes, etc.). Se uma questão parece ser a mais crucial do conflito e as partes sentem a necessidade de a tratar para poderem centrar-se nas outras, é importante tratá-la primeiro. Se conseguir resolver esta questão, isso criará uma nítida sensação de progresso. Muitas vezes outras questões desaparecem, uma vez que foram mencionadas apenas para dar peso ao problema principal.
4. **Separe os Problemas a Longo Prazo dos Problemas a Curto Prazo.** A seguir comece pela lista que lhe pareça mais fácil de resolver, normalmente a dos problemas a curto prazo.
5. **Escolha alternada.** As partes alternam-se na escolha dos assuntos a discutir.
6. **Primeiro os princípios.** As partes começam por concordar com um conjunto de critérios sobre qualquer potencial acordo. Por exemplo: *"Concordamos que a solução ideal seria:*
 - (a) *permitir que ambas as partes continuem como sócias da empresa;*
 - (b) *manter os orçamentos nos actuais níveis de despesas;*
 - (c) *ser coerentes com a política actual da empresa em relação a mudanças laterais"*Esta estratégia é especialmente eficaz em litígios complexos.
7. **Blocos de construção.** Os assuntos são tratados numa sequência lógica, determinando quais são os de base para decidir questões posteriores. Por exemplo: *"Vamos começar pela questão da descrição do posto de trabalho, uma vez que a questão do nível de salário depende da descrição do posto de trabalho"*.

Assinale os pontos comuns e os pontos de acordo

As pessoas em conflito muitas vezes ficam tão imersas no calor da discussão que perdem a perspectiva e ignoram as coisas em que realmente estão de acordo ou que partilham em comum, e até a própria história comum. Os mediadores podem ser uma força moderadora relembrando constantemente às pessoas em conflito essas coisas.

1. *Assinalar os pontos em comum no começo da etapa de Resolução de problemas:* Um momento particularmente eficaz para resumir os pontos de acordo é depois de as partes terem concordado com a lista de questões que precisam ser discutidas, mas antes de terem começado realmente a aprofundar a discussão. Em quase qualquer situação de conflito é possível encontrar pontos em comum entre as partes:
 - Ambas podem ter manifestado o desejo de serem razoáveis ou de resolverem o conflito.

- É provável que ambas tenham muito a ganhar com a resolução deste conflito.
- O facto de ambas terem estado dispostas a assistir a esta sessão de mediação significa que ainda não desistiram desta situação e provavelmente indica um desejo de resolver as coisas.
- Ambas podem ter dito que este conflito era doloroso, frustrante, dispendioso, etc.
- Ambas podem ter expressado quão comprometidas estão com a outra parte ou com o processo de mediação.
- Ambas podem ter mencionado as medidas que tomaram no passado para resolver as coisas. Mesmo que estas tenham fracassado, indicam as boas intenções em resolver a questão.
- Ambas podem ser vítimas de forças maiores tais como tensão racial/étnica, constrangimentos financeiros, violência, etc.
- Ambas podem ter mostrado que cometeram erros ou que tiveram uma reacção exagerada no passado.

Mesmo nos conflitos mais extremos é possível identificar várias áreas sobre as quais as partes concordam ou que partilham em comum. Indicá-las repetidamente através de todo o processo de discussão contribui de maneira importante para a atmosfera emocional da discussão.

Seja prudente! Lembre-se de que indicar os pontos em comum não é:

- fabricar coisas agradáveis que não correspondem à verdade. Assegure-se de que os pontos em comum que assinala reflectem coisas que as partes já disseram antes ou com as quais concordaram, ou que são absolutamente verdade.
- dizer às partes que elas não têm quaisquer divergências reais ou que as divergências não são significativas. O mediador sempre aceita que são conflitos reais. Ao assinalar os pontos em comum está apenas a indicar que, além das áreas de conflito, há também algumas coisas em que as partes estão de acordo.
- sugerir que a resolução vai ser fácil. Pelo contrário, o essencial é que existe um trabalho árduo pela frente e que, ao começarem a trabalhar, seria útil que as partes tivessem presente as coisas que partilham em comum.

A sua credibilidade como mediador é provavelmente o seu maior trunfo. Nunca minta; nunca exagere as perspectivas de paz. Tudo o que dizer deve ser real e credível.

2. *Resumir os acordos negociados:* À medida que as negociações prosseguem, torna-se cada vez mais fácil apontar as concordâncias. O mediador pode agora resumir os acordos elaborados na actual mediação, de maneira a criar uma atmosfera positiva. Ao lembrar às partes o que conseguiram alcançar, o mediador pode assim evitar que tornem a cair em ataques e recriminações.

Algumas Sequências Características de Resolução de Problemas

Resolução de Problemas Clássica

1. Defina o problema
2. Estabeleça a maior quantidade possível de opções de resolução
3. Avalie as opções
4. Escolha a melhor
5. Desenvolva um plano de implementação

Primeiro os Princípios

1. Identifique os problemas com que cada um se depara
2. Estabeleça os princípios que cada uma das partes poderia apoiar
3. Trabalhe na implementação específica dos princípios nas áreas de problema
4. Desenhe um plano de implementação preciso

O Futuro Primeiro

1. Defina o estado actual – descreva o mais pormenorizadamente possível o que acontece agora
2. Desenvolva o estado futuro desejado – descreva o tipo de situação ou relação que gostaria que existisse
3. Elabore uma lista de estratégias possíveis para atingir o estado futuro
4. Analise as respostas
5. Seleccione a melhor resposta
6. Especifique as etapas de implementação

Instrução Conjunta/Definição dos Problemas

1. Identifique em termos gerais as questões que é preciso resolver
2. Instrução conjunta e recolha de dados referentes aos problemas
3. Elabore definições dos problemas – para cada problema elabore várias definições que descrevam especificamente e sem juízos de valor os problemas que precisam ser abordados ou descreva as necessidades que motivam cada uma das partes em relação a cada problema
4. Identifique as opções de solução
5. Elabore recomendações

Primeiro os Critérios

1. Elabore uma lista dos problemas/assuntos
2. Elabore uma lista dos critérios que uma solução aceitável deve reunir (ou passe directamente para o ponto 3)
3. Elabore uma lista das soluções possíveis
4. Avalie cada solução à luz dos critérios
5. Escolha a melhor solução
6. Desenvolva um plano de implementação

Foco nos interesses

1. Elabore uma lista dos problemas/assuntos
2. Escolha um e peça sugestões para o resolver
3. Quando houver dificuldade, peça a cada uma das partes que explique melhor as suas preocupações (identifique os interesses subjacentes)
4. Trabalhe os interesses listados, um de cada vez, e elabore um plano de implementação

Reuniões em separado (*caucus*)

Caucus é uma reunião privada entre o mediador e só uma das partes. Para manter o equilíbrio, o mediador reúne-se em privado com cada uma das partes em separado. O *caucus* é uma ferramenta muito útil, pois lidar com uma parte de cada vez é mais simples do que com duas ou mais na mesma sala. Quando surgem tensões ou dificuldades, este tipo de reunião é uma maneira fácil de

manter a sensação de que a situação está sob controle. Quando tudo o demais falhar, faça sessões separadas!

Alguns mediadores fazem a maior parte do trabalho dessa forma, pondo em prática a 'diplomacia de vaivém' entre as partes. Isso pode, no entanto, levantar suspeitas. Nesse caso também estas reuniões não ajudam muito em termos de garantir autonomia às partes para solucionarem elas próprias os seus conflitos, pois elas dependem totalmente do mediador para resolver as diferenças. É sempre preferível o diálogo directo entre as partes, mas por vezes as reuniões separadas são necessárias para quebrar um impasse ou lidar com questões emocionais ou confidenciais. Elas são uma ferramenta poderosa para lidar com os problemas e, no caso de disputas volúveis ou sensíveis, podem tornar-se o principal meio de comunicação.

Convoque uma reunião separada quando:

- As partes chegarem a um impasse.
- O alto nível de tensão está a obstruir a comunicação (quebra repetida das regras básicas, comportamento destrutivo, sinais de desconfiança no mediador ou na outra parte, repetidos explosões emocionais).
- As partes estão a fazer propostas ou concessões irrealistas.
- Sentir que está a perder o controle do processo ou a deixar de apreender os factos.

Etapas a seguir nas reuniões separadas

- 1. Indique que quer encontrar-se separadamente com as partes, uma de cada vez.**
- 2. Estabeleça uma relação de sintonia com a parte com quem está**
 - Pergunte: *“O que pensa de como as coisas têm corrido até agora?”*
 - Saliente as realizações positivas, por exemplo as áreas de acordo, atitudes/contribuições úteis.
 - Permita a expressão de sentimentos fortes e de informações sensíveis através da escuta activa.
- 3. Assuma o papel do "observador externo preocupado" em relação às áreas de impasse, por ex.:**
 - *“Explique-me de novo a sua posição sobre isto...”*
 - *“Ajude-me a entender as suas maiores preocupações”*
 - *“O que sugere para resolver isso?”*
 - *“Podemos encontrar uma solução aceitável para ambas as partes?”*
- 4. Sempre que possível, deixe que as próprias partes apresentem sugestões, mas se nada surgir, lance ideias do tipo “E se” ou “Que tal se...”, por ex.:**
 - *“Se ele fizesse X, será que você poderia pensar em Y?”*

- *“Que tal concordarmos que...?”*
5. **Se for necessário, assuma o papel de “verificador da realidade”**, por ex.:
 - *“Como julgam que será resolvida a situação se ambos continuam a defender esta posição?”*
 - *“Quais serão os custos se não for resolvida esta questão?”*
 6. **Sugira à parte ampliar os recursos de informação se for necessário** – advogados, contabilistas, etc.
 7. **Obtenha licença para transmitir informações ou propostas importantes à outra parte, por ex.:** *“Posso discutir a sua oferta com a outra parte?”*

Porém, ao discutir uma oferta de uma das partes à outra, não a transmita como unilateral. Ligue-a a algo que a Parte A queira da Parte B, por ex.: *“Parte B, se conseguirmos que A concorde em dar-lhe X, estaria disposto a considerar oferecer em troca Y?”*

8. **Se conseguir que ambas as partes aceitem uma proposta em reuniões separadas, a seguir reúna-as novamente e repita o acordo na presença de ambas**, por ex.: *“Muito bem, conseguimos progredir bastante em relação à questão Z. Parte A, você concorda... Parte B, você concorda... Gostaria que ambas confirmassem, na presença da outra, o seu apoio a esta decisão de.... Vamos falar agora um pouco mais especificamente como iremos implementar este acordo...”*

Exemplo - Forma e funcionamento de uma reunião separada (caucus)

“Gostaria de fazer um intervalo agora e de conversar em privado com cada um de vocês. É só para falar sobre o andamento do trabalho e ver se podemos descobrir novas ideias para resolver as coisas. Gostaria que soubessem que tudo o que discutimos nestas reuniões é confidencial e que não será partilhado com mais ninguém a não ser que vocês me autorizem a isso. Será que podemos começar com a Parte A...?”

A Parte B abandona a sala e o mediador começa a reunião: *“Muito bem, Parte A, como considera que estão a correr as coisas?”*

O mediador quer discutir uma questão que provocou problemas específicos. A seguir diz: *“Fale-me um pouco mais sobre suas preocupações em relação ao Assunto X... Quais são os aspectos mais importantes para si neste ponto?... Tem algumas ideias que não tenhamos discutido ainda para resolver o Assunto X?... O que pensa que pode acontecer se não resolvermos esta questão ainda hoje?... O que acha?... Existe outra maneira de resolver isto? Supondo que conseguimos que a Parte B faça..., estaria disposto a fazer...?”*

Durante esta reunião, a Parte A faz uma oferta para solucionar o conflito. O mediador pede licença para discutir esta oferta com a Parte B: “*Será que posso comunicar isto à Parte B?*”

A seguir o mediador reúne-se com a Parte B e faz perguntas semelhantes. É prudente em relação à oferta da Parte A e refere-a em termos gerais só após a Parte B fazer igualmente uma oferta. “*A Parte A também está a mostrar alguma flexibilidade quanto a esta questão. Julgo que se você estiver preparado para fazer esta oferta que acabámos de discutir, a Parte A responderia positivamente. Está disposto a discutir esta questão em conjunto com a Parte A?...*”

De volta à reunião com as duas partes, o mediador diz: *Bem, os dois manifestaram alguma flexibilidade em relação à questão X, e gostaria de discutir em conjunto esse assunto agora. Parte A, você mostrou flexibilidade em relação a..., e Parte B, você sugeriu que.... Gostaria de dar a cada um a oportunidade de responder agora...*”

4ª Etapa: Acordo

Objectivo

O objectivo da Etapa de Acordo é materializar o resultado da etapa de resolução de problemas e garantir que os acordos alcançados sejam claros, específicos, realistas e proactivos.

Esta é uma das etapas mais críticas do processo de mediação. O preço de ceder à tentação de relaxar um pouco mais cedo pode sair muito caro. Uma causa comum do fracasso da mediação é os mediadores e as partes negligenciarem a elaboração dos detalhes e procedimentos de implementação dos acordos. O resultado é que, dias ou semanas após uma conciliação aparentemente bem sucedida, surgem novos conflitos em relação ao significado do acordo original. Por vezes este conflito pode ser resolvido com uma outra ronda de mediação, mas quase sempre acontece a ruptura total do acordo, com as partes a acusarem-se violentamente de não terem mantido as suas promessas. Agora a paz pode ser mais difícil de alcançar do que nunca. Mantendo-se vigilantes até o fim, os mediadores podem reduzir em grande medida as possibilidades de que tal cenário se produza.

Processo

O acordo deve estabelecer claramente **QUEM** concorda com **O QUÊ, ONDE, QUANDO** e **COMO**. Deve-se utilizar sempre que possível a linguagem dos adversários. Um acordo de mediação eficaz deve:

1. Ser específico

Evite palavras ambíguas (por ex., ‘cedo’, ‘razoável’, ‘cooperativo’, ‘frequente’), pois elas podem ter significados diferentes para diferentes pessoas. Utilize palavras e datas específicas que tenham o mesmo significado para ambas as partes. Por exemplo, “*A Parte A concorda*

com uma moratória de 60 dias para o desenvolvimento de operações de mineração na fronteira do parque nacional.”

2. **Ser claro em termos de prazos finais**
Especifique claramente todas as datas e prazos finais. Por exemplo, “*A equipa do ambiente terá até 30 de Junho de 1997 para preparar o Relatório de Impacto Ambiental. As duas partes terão até ao dia 10 de Julho de 1997 para apreciar o estudo*”.
3. **Ser equilibrado**
Todos devem ‘ganhar’ alguma coisa, e concordarem em fazer/não fazer alguma coisa[algo]. Por exemplo, “*A Parte A concorda que... A Parte B concorda que...*”
4. **Ser realista**
Os adversários podem cumprir o acordo? O ideal é que o acordo se refira apenas aos próprios oponentes, isto é, a acções que estão sob o seu controle pessoal.
5. **Ser claro e directo**
Sempre que possível, utilize a linguagem dos adversários. Embora os detalhes do acordo sejam muito importantes, fazer acordos muito complicados pode levar a interpretações erróneas ou mal-entendidos que geram conflitos posteriores.
6. **Ser proactivo**
Inclua cláusulas para revisão posterior, estabeleça um mecanismo de supervisão ou acorde num procedimento para lidar com os problemas que possam surgir.
7. **Ser assinado por todos os presentes**
Uma vez concluído, leia-o às partes e solicite comentários. Ele cobre todas os assuntos? Garantem o seu cumprimento? Devemos acordar alguma forma de rever os progressos no futuro próximo? A seguir assine e date o acordo e forneça cópias às duas partes.

ASPECTOS CULTURAIS QUE INFLUENCIAM A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A cultura desempenha um papel importante na forma de ver e de abordar o conflito. Algumas das maneiras em que a cultura influencia o processo de resolução de conflitos (CDR, 1997) são:

1. *Abordagem do conflito.* O que a sua cultura lhe diz em relação à forma de lidar com conflitos? A mensagem é evitar o conflito, ceder à outra parte ou tentar ‘ganhar’ o conflito? Quais são as mensagens que recebe sobre comprometer a sua posição ou colaborar com a outra parte?
2. *Abordagem de resolução de problemas e acordos.* Como são conceptualizados os problemas? De que forma isso influencia o processo de reso-

lução de problemas? Existem valores divergentes associados aos acordos verbais e escritos?

3. *Relações.* Como são construídas as relações na sua cultura? As relações no âmbito social são construídas de forma diferente do que num ambiente político ou de negócios? Como as pessoas alcançam *status* na sua cultura: através da idade, raça/etnia, género, conhecimento, experiência, riqueza, etc.?
4. *Tempo.* Qual é o impacto cultural sobre o tempo em relação ao conflito? Lida com o conflito directamente ou deixa as tensões dissiparem-se antes de tentar resolvê-lo? Quando as partes estão a expor a sua perspectiva do conflito, controla o tempo que têm para falar ou deixa-as falar até terminarem? Utiliza o tempo para impor restrições ao processo de resolução?
5. *Espaço.* Quais são os pontos de vista culturais em relação ao espaço? Os adversários gostam de estar afastados ou próximos? Há outras pessoas à volta deles? Em caso afirmativo, a que distância? Onde é que os adversários se encontram para discutir os seus problemas? Reúnem-se em território neutro ou no 'feudo' de uma das partes? Preferem um ambiente formal ou informal? O local de resolução de conflitos é aberto ou fechado às pessoas não directamente envolvidas no conflito?
6. *Impacto das estruturas sociais.* Quais são as maiores estruturas sociais e instituições que influenciam o conflito? Existem estruturas religiosas, ideológicas ou familiares que são importantes? Como é que elas orientam os adversários a agir numa situação de conflito?
7. *Comunicação.* A comunicação é directa ou indirecta? Os adversários utilizam a mesma língua? Qual o efeito que um intérprete exerce na comunicação? Os adversários falam directamente ou através de terceiros? Que sinais não verbais ou gestos são utilizados e com que fim?
8. *Mediadores.* Quais são os pontos de vista culturais dos mediadores do conflito? Existem estruturas que as pessoas possam utilizar para resolver conflitos? Quem são os mediadores e que qualidades possuem (por ex. idade, género, especialidade, estatuto, etc.)? Qual é o papel do mediador?

COMO REUNIR VÁRIAS PARTES INTERESSADAS NAS NEGOCIAÇÕES

Quando num conflito as condições amadurecem até ao ponto de as partes estarem dispostas a abrir linhas de comunicação, os intermediários desempenham uma série de tarefas para reunir as partes. Normalmente começam por uma análise do conflito que é utilizada para identificar as partes interessadas, as questões, as opções do processo e um calendário para o processo de negociações. A natureza dinâmica dos sistemas de conflito significa que, particularmente no início, estas actividades podem precisar de ser

repetidas. Os intermediários devem dar tempo para que o processo avance, de modo a permitir-lhes descobrir partes interessadas e questões adicionais que farão parte das etapas seguintes de negociação.

Para os intermediários, entender o conflito e identificar as partes interessadas são as primeiras etapas do processo. A análise do conflito é utilizada para descobrir estas partes adicionais, de forma a que o processo de reconciliação não seja deslindado numa etapa posterior devido a uma compreensão incompleta da extensão e natureza do conflito. Na fase de análise do conflito, os intermediários pesquisam informações sobre o conflito através dos meios de comunicação social, relatórios, documentos, e de entrevistas com as partes interessadas. O objectivo desta pesquisa (ver a Análise de Conflitos na Secção 1 para mais detalhes sobre cada aspecto da análise) é identificar:

- **Questões históricas**
- **Contexto do conflito**
- **Partes**
- **Assuntos**
- **Bases de poder**
- **A etapa do conflito**

Embora os relatos dos meios de comunicação e outros documentos constituam recursos importantes para a análise do conflito, as entrevistas com as partes interessadas são necessárias por razões outras que não apenas fornecer dados sobre o conflito. As entrevistas também:

1. Permitem às partes contactar com o intermediário, dando aos mediadores a oportunidade de construir a confiança e de estabelecer a credibilidade no processo de resolução.
2. Podem ser utilizadas para preparar as partes para negociarem entre si, realçando porquê a resolução do conflito é importante e o que precisam fazer para se preparar para as negociações.
3. Ajudam a identificar as áreas onde são necessários maiores recursos ou informações para ajudar as partes a resolver as suas diferenças. Isso pode incluir instruir as partes sobre determinados aspectos técnicos ou jurídicos do conflito ou do processo de negociação.

Desenho Preliminar do Processo

Através deste processo interactivo de identificação das partes interessadas, elaboração de uma lista dos problemas e análise do conflito, os intermediários começam a desenvolver um desenho preliminar do processo. Este desenho deve atender os interesses psicológicos, materiais e de procedimento das partes. Um desenho eficaz do processo abordará as seguintes preocupações e questões (adaptado do CDR, 1997):

- *O formato do processo de negociação.* Qual é o modelo das actuais discussões? Como é que as partes irão abordar as questões? Quais opções de procedimento serão utilizadas para gerir a agenda?

- *O local onde serão realizadas as negociações.* As negociações devem ter lugar dentro do sistema de conflito ou fora dele? Devem ter lugar no reduto de uma das partes ou num local neutro?
- *O calendário do processo.* Quanto tempo é necessário para um processo eficaz? Qual será o efeito de demasiado pouco tempo ou de tempo demasiado?
- *Quem estará directamente envolvido neste processo.* Quem é afectado directamente pelas decisões tomadas em relação às questões do conflito? Quem tem poder de decisão entre as partes principais? Quem pode realizar ou romper acordos do fórum de negociação? Quando as partes são numerosas, como estrutura a representação para conseguir a máxima participação e fazer com que o processo funcione? Como estrutura a participação tendo em conta a possibilidade de que o representante de uma das partes pode não estar presente em todas as sessões?
- *Como as outras partes serão informadas sobre o estado das negociações.* Se todas as partes não conseguirem sentar-se à mesa, ou se partes secundárias precisarem ser informadas dos desenvolvimentos, que estruturas devem ser criadas para garantir que a informação pertinente é comunicada de forma precisa e oportuna? Como irá assegurar que não exista fuga de informações confidenciais?
- *As questões a ser abordadas.* Qual é o âmbito do processo? Isto é, o que é que as partes consideram que deve ser abordado por este fórum de negociação e que questões devem ser excluídas?
- *Como serão tomadas as decisões e qual é o poder dessas decisões.* Como é que as partes no fórum de negociação irão tomar as decisões: por votação, consenso, consenso modificado? As decisões do fórum vinculam todas as partes ou estão sujeitas à aprovação dos apoiantes que não estão à mesa? Como irão ser geridos os impasses no processo de tomada de decisões?
- *O que fazer se partes interessadas optarem por se afastar do processo.* O que fará o fórum se certas partes optarem por abandonar do processo? Qual será o impacto disso? Existem mecanismos que possam ser criados para enfrentar esta possibilidade?
- *O que fazer com partes interessadas não identificadas que surgem posteriormente no processo.* Se isso acontecer, como é que o processo irá gerir essa situação? O que fazer com decisões já tomadas que afectam esta parte? Se for necessário, como prepará-la para integrar o processo?

À medida que este desenho preliminar assume forma, as partes interessadas precisam entender e concordar com a forma e o conteúdo do processo. Durante a fase de preparação das partes para um desenho específico do processo, muitas vezes os intermediários precisam identificar pessoas no interior do sistema de conflito que podem promover o processo de paz (Moore *et al.*, 1992). Trata-se normalmente de pessoas influentes que possuem uma alta

credibilidade e integridade, ou cuja autoridade estimula as partes a participar. Nesta etapa, o objectivo é obter o compromisso formal das partes de se engajarem no processo de resolução.

BIBLIOGRAFIA

- Amoo, Samuel G. 1992. *The OAU and African conflicts: past successes, present paralysis and future perspectives*. Fairfax VA: Institute of Conflict Analysis and Resolution, George Mason University.
- Amoo, Sam G. 1997. *The challenge of ethnicity and conflicts in Africa: the need for a new paradigm*. New York: UNDP.
- Anstey, Mark 1993. *Practical Peacemaking: A Mediator's Handbook*. Kenwyn: Juta.
- Assefa H 1993. *Peace and reconciliation as a paradigm: a philosophy of peace*. Nairobi: NPI Monograph Series.
- Condon, John and Yousef, Fathi 1989. *An introduction to Intercultural Communication*. New York: MacMillan.
- Coser, Lewis 1956. *The Function of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Cruikshank, Jeffrey and Susskind, Lawrence 1989. *Breaking the impasse: consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books.
- Fisher, Roger and Ury, William 1981. *Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in*. Boston MA: Houghton Mifflin.
- Mitchell, Christopher 1993. "The process and stages of mediation: two Sudanese cases", in David Smock (ed.). *Making war and waging peace: foreign intervention in Africa*. Washington DC: USIP.
- Montville, Joseph V. 1991. *Conflict and peacemaking in multiethnic societies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore, Christopher W. 1996. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murithi, Timothy (ed.) 1999. Final Report on the All-Africa Conference on African Principles of Conflict Resolution and Reconciliation, November 1999, UN-ECA, Addis Ababa.
- Nathan, Laurie 1999. 'When push comes to shove': The failure of international mediation in African civil wars. *Track Two 8:2*.
- Zartman, I William et al. 1994. *International Multilateral Negotiation: approaches to the management of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.

*Esta é uma breve selecção da literatura sobre resolução de conflitos. Para uma bibliografia mais abrangente, por favor contacte:

The Librarian, Centre for Conflict Resolution
Tel: (+27) 21 4222512
Fax: (+27) 21 4222622
E-mail: sally@ccr.uct.ac.za
Endereço: UCT, Private Bag, Rondebosch 7701,
África do Sul