

Negociação e Mediação de disputas

FICHA TÉCNICA

Título: Negociação e Medição de Disputas

Edição: JustaPaz 2010

Coordenação: Jorge Saiete

Revisão: Alfiado Zunguza

Av dos Heróis Moçambicanos, nº 115 - Matola Hanhane - C.P. 2640

Telefax: +258 21 724245

e-mail: justapaz@tv cabo.co.mz

web page: www.justapaz.org.mzFicha

Introdução

O presente manual foi elaborado tendo como destinatários, os membros dos conselhos consultivos locais. Nortejou a elaboração deste manual a ideia de que os membros dos conselhos consultivos, enquanto integrantes de foruns em que tomam parte pessoas de sensibilidade e abordagens diferentes relativamente ao que deve ser a governação e o desenvolvimento local, são sempre forçados a recorrer a negociação para poderem compatibilizar os vários interesses. Mais ainda e tendo em conta a natureza do seu trabalho, os membros dos conselhos consultivos serão sempre forçados a intervir em muitas situações como mediadores na tentativa de ultrapassar diferenças de interesses das comunidades que eles representam.

O manual procura oferecer alguns instrumentos básicos que os membros dos conselhos consultivos possam usar para superar as diferenças que surgem ao longo do seu trabalho ou como consequência do mesmo. Pretende-se que as divergências de opiniões e de opções não se transformem em obstáculos ao pleno funcionamento dos conselhos consultivos. O manual irá de uma forma resumida, abordar as técnicas mais práticas e recomendadas de negociação e da mediação de divergências.

Negociação

A negociação é um processo competitivo e cooperativo, caracterizado por cedências mútuas visando o alcance de um acordo. A opção pela negociação, resulta da assumpção e compreensão de que a vitória total numa disputa é praticamente impossível. Contudo, para que um processo negocial seja sincero e efectivo, impõem-se que as partes:

- (1) Se reconheçam uma a outra como legítimos actores na procura de solução para a disputa;
- (2) Assumam que a negociação é uma alternativa efectiva da procura pela solução das suas divergências;
- (3) Reconheçam e se predisponham a respeitar as regras de um processo negocial;
- (4) Estejam dispostas a engajar-se na procura de um acordo negociado;

Numa negociação que se pretende frutífera, os envolvidos não se interessam tanto pelos ganhos de cada um deles, mas sim pelo benefício colectivo que contribua no reforço dos seus laços. Para que haja sucesso e colaboração nas negociações é necessário que se respeite uma série de aspectos, mas para melhor compreensão, veja o caso seguinte.

O Conselho Consultivo de Madhukwe está reunido para analisar e aprovar mais um projecto no âmbito do Orçamento de Investimento Local. O órgão recebeu dois projectos, um de criação de gado e outro de produção de tomate nas margens do do riacho local, no entanto só existe disponibilidade para financiar um deles apenas. O conselho encontra-se dividido porque metade dos membros apoia o projecto de criação de gado e a outra metade apoia o de produção de tomate.

a) separar as pessoas dos problemas.

Quando se diz separar as pessoas dos problemas, pretende-se chamar atenção dos envolvidos num processo negocial para se concentrarem no problema, no assunto em debate e não nas pessoas que o defendem. Por exemplo, no caso acima espera-se que os membros do conselho consultivo, se concentrem na avaliação da viabilidade de cada um dos projectos e não na pessoa ou pessoas que apresentam ou defendem cada um deles.

b) Focar os interesses e não as posições

Num processo negocial, deve-se tentar perceber os interesses em causa ou seja, saber que tipo de interesses motivam os defensores do projecto de criação de gado e quais os interesses que motivam os da produção de tomate. A compreensão dos interesses e necessidades em jogo, ajuda na identificação de opções de soluções que possam favorecer a todos. A técnica para descobrir os interesses é a pergunta “porquê? porquê é que querem que se financie o vosso projecto?”

c) Gerar uma variedade de opções antes de decidir em relação alternativa a adoptar

Gerar uma variedade de opções significa produzir uma lista de alternativas de solução à divergencia que envolve as partes. A disponibilidade de uma lista de opções de soluções ajuda a melhor reflectir e decidir qual de entre elas é a melhor. No caso acima se podia ter várias opções tais como:

- Financiar apenas o projecto de produção de tomate
- Financiar apenas o projecto de gado
- Não financiar nenhum dos projectos
- Financiar 50% do orçamento de cada um dos projectos;
- Etc.

d) Conhecer o seu campo negocial

Em um processo negocial é importante a clareza relativamente ao campo negocial de cada uma das partes. Campo negocial é aquilo cada um aceitaria negociar. Por exemplo, os defensores da criação do gado podiam ter o seguinte campo negocial: reduzir até metade o valor do orçamento mas nunca abandonar completamente o projecto. Os produtores do tomate, por sua vez podiam dizer: se haver garantia de que no ano que vem o projecto será priorizado aceitamos esperar.

Note que um grupo está disposto a negociar até a metade enquanto que o outro, vai mais longe, aceitando adiar a implementação do seu projecto a troco de garantia de financiamento no ano seguinte. Significa isto que, dos defensores da criação do gado não se poderá nunca tentar negociar o não financiamento de todo o orçamento do projecto mas sim uma parte, enquanto com os produtores do tomate existe a possibilidade de se negociar o adiamento de todo o projecto.

Etapas do processo negocial

Um processo negocial tem as seguintes etapas:

- **Reconhecimento das divergências:** O reconhecimento da existência diferenças entre as partes, é um pré requisito para que se entre num processo negocial sério. Aqui, o importante é não so reconhecer a existencia de divergencia, mas também a conclusão de que cada um precisa do outro para o alcance dos seus objectivos.
- **Definição do problema:** Esta fase é reservada a compreensão das suas diferenças. Cada parte deve apresentar a sua versão ou seja o seu entendimento relativamente ao assunto que os divide.
- **Identificação e avaliação de alternativas:** Uma vez o problema apresentado de uma forma clara e aceitável pelas partes é necessário que se comece a identificação de opções e ou alternativas que conduzirão à solução do mesmo.
- **Acordo:** O acordo é o resultado da avaliação das várias opções e ou alternativas. Ele representa a adopção da alternativa que melhor leva à satisfação dos interesses e necessidade das partes. O acordo para que seja efectivo, deve ser: específico, claro, equilibrado, realista e aceite por todos.
- **Implementação:** A implementação é o executar ou o pôr em prática o acordado, representa o culminar do processo negocial e exige uma estrita e rigorosa observância do preconizado no acordo pois qualquer desvio pode conduzir a um reacender das divergencias.

Mediação

A mediação é um processo voluntário de diálogo visando o alcance de um acordo sobre uma divergencia mas que conta com o apoio processual de uma terceira parte que

ajuda as partes a ultrapassar as suas diferenças através do diálogo. O mediador não é parte do problema, é sim parte da solução. Ele, sendo imparcial e neutro, intervê para proporcionar um clima seguro e de confiança para que as partes discutam as suas diferenças e encontrem soluções que os satisfaçam mutuamente.

O processo de mediação tem fases que podem ser sintetizadas na seguinte sequência:

Fase da Pré-Mediação

Nesta etapa do processo se procura:

- Identificar as partes principais e secundárias do conflito
- A aceitação das partes em participar do processo de mediação,
- Que as partes acordem num mediador de consenso
- Identificar um lugar neutro para a mediação.

Fase Introdutória

Nesta fase o mediador deve:

- Clarificar o seu papel como mediador;
- Garantir a confidencialidade do processo,
- Reafirmar a sua imparcialidade;
- Acordar-se sobre as regras de conduta (regulamento).

Ex.:

- Falar um de cada vez,
- Não interromper a outra parte quando estiver a falar,
- Ouvir atentamente o que o outro está a dizer, . . .

Fase da descrição do problema

O estágio da descrição do problema representa uma oportunidade para que todos os envolvidos no processo melhor compreendam a divergência na perspectiva de cada uma das partes em disputa.

Para melhor compreender esta fase , vejamos o exemplo de uma disputa conjugal, abaixo.

José e Maria viveram juntos por bastante tempo na província de Nampula e antes de se casarem ambos eram trabalhadores. Maria e João sempre trabalharam no horário normal de expediente, até que o casal foi transferido para a província de Manica e quando lá chegaram a situação se complicou para a Maria teve que passar a laborar em regime de turnos.

Esta mudança não agradou ao marido e por isso e associado ao facto de Maria não ajudar nas despesas da casa ele decidiu proibi-la de continuar a trabalhar. Maria não aceitou a decisão do marido, tendo dito que preferia a separação, que deixar o seu trabalhar uma vez que quando se casaram ela já trabalhava.

Certamente que neste exemplo de conflito conjugal se encontre passagens que a priori possam ser confundidas como questões de divergência entre João e Maria, por exemplo:

- *A Maria não ajuda nas despesas da casa,*
- *A Maria não pode trabalhar em turnos,*
- *A Maria quer separação,...*

Os três exemplos não constituem a real causa ou questão do fundo de divergência entre as partes, mas sim, argumentos que cada uma das partes foi revelando como forma de fazer valer a sua posição com relação à questão do fundo que é o **trabalho/emprego**.

Questões do João

1. Que Maria deixe de trabalhar

Questões da Maria

1. Quer continuar a trabalhar

Resolução de Problemas

Esta fase representa um dos momentos mais importantes da mediação, pois as partes, após ouvirem o resumo feito pelo mediador sobre as questões de divergência, começam um diálogo directo com maior profundidade.

Dois momentos marcam a fase da resolução de problemas.

- 1º - Geração de opções de solução de cada ponto de divergência e
- 2º - Avaliação das opções de solução geradas.

Geração de opções.

Recorde-se que a causa de divergência entre Maria e João é o trabalho.

Como proceder?

- Deixe que cada parte gere ideias de resolução das questões,

João - quer que Maria deixe de trabalhar;

Maria - quer separação como forma de continuar a trabalhar.

- Pede para que digam mais em caso de limitações,
- Anote as ideias geradas,
- Anote pontos/opções comuns

Avaliação das opções.

Cada opção de resolução que for apresentada deve ser avaliada com objectivo de se identificar as vantagens e desvantagens.

É neste momento de avaliação que as partes em conflito dão argumentos sobre os seus posicionamentos.

Como proceder?

O João quer que a Maria deixe de trabalhar.

- Identificar as vantagens e desvantagens de ela ter que deixar de trabalhar.

A Maria quer separação como forma de continuar a trabalhar.

- Será que a separação ajuda a resolver o problema?
- Que vantagens e desvantagens a separação pode trazer para o casal?
- Haverá outra forma de solucionar o problema fora das opções apresentadas?

Estas são algumas das perguntas que o mediador faz como forma de se encontrar uma opção viável que satisfaça ambas partes em conflito.

Os pontos comuns ajudam na resolução dos não comuns.

- Todos os pontos de divergencia, quando avaliados e concordados pelas partes em conflito, são levados como pontos de acordo entre as partes.

Acordo

Sem impor qualquer acordo, o mediador começa a sintetizar os temas já abordados no diálogo estabelecido entre as partes em conflito. A síntese deve ter uma linguagem simples que possibilite a compreensão de todos e que contenha todas as exigências do acordo estabelecido através da comunicação das partes.

- Determinação de como o acordo será seguido e o que acontecerá se as partes não honrarem com o que acordaram.
- O mediador deve ler o acordo para que as partes estejam claras sobre o que acordaram e de que são responsáveis.
- No fim as partes devem ser capazes de rever, aprovar e assinar o acordo como forma de comprometerem-se a cumprir aquilo que acordaram durante o diálogo.



PATROCÍNIO

Alto Comissariado do Canada