

Mecanismos de Gestão e Resolução de Conflitos¹

Introdução

Há agora mais esforços empreendidos para resolver conflitos. Nos anos 80 do século XX, a maioria das guerras foram travadas entre nações/países. Agora a maioria das guerras são internas, guerras civis e as vítimas são os civis habitantes. De destacar, os homens são mais prováveis de serem mortos, desaparecerem ou coagidos para as acções armadas. Já as mulheres e as crianças formam a maioria dos deslocados, ou se tornam refugiados noutros países. Muitos atribuem este aumento das guerras civis ao fim da guerra fria e ao ressurgimento do nacionalismo e da identidade Étnica² que se traduz no processo da democratização dos sistemas fechados.

Os mecanismos de resolução extrajudicial de litígios, designadamente, a mediação, a conciliação, a negociação e a arbitragem são os principais meios à disposição do Estado em geral, e do poder político em particular, para a materialização da função política, visando a regulação, regulamentação e modernização do sistema de justiça como um todo. Este último, entendido como um complexo de órgãos autónomos e serviços públicos, das diversas funções do Estado angolano, sem que estejam em causa os princípios do Estado Democrático e do Estado de Direito, da separação e interdependência de funções, dentro das fronteiras do princípio da legalidade, entendido como fundamento, critério e limite da acção administrativa, sempre em conformidade constitucional.

Os referidos mecanismos são, não só excepções válidas ao tradicional monopólio da justiça dos tribunais judiciais ou comuns, cujo funcionamento e organização é mais complexo, moroso e caro, mas sobretudo são uma opção cada vez mais consagrada e esperada, mundialmente.

No que respeita a implementação das políticas públicas sectoriais, que no fundo visam a promoção de mais cidadania, com o acesso à justiça, ao direito e a tutela jurisdicional efectiva, desanuviar a demanda processual nos tribunais e a diminuição da litigiosidade, fazem parte das prioridades da Direcção Nacional para Resolução Extrajudicial de Litígios (DNREL).

Em Angola os métodos de resolução extrajudicial de litígios ou métodos de resolução de conflitos têm uma cobertura legal, quer à luz da Constituição da República de Angola

¹ José Manzumba da Silva, funcionário sénior do Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos, formador do Instituto Nacional de Estudos Judiciais, Especialista em Estudos de Paz e Resolução de Conflito, Direito Internacional dos Direitos Humanos, autor de obras académicas (livros e artigos de opinião), estudioso das temáticas de Direitos, Relações Internacionais, Política e Assuntos de Segurança Nacional e Internacional, a começar pela Segurança Humana.

² Fisher et al., (2007), Working with Conflict: Skills and Strategies for Action, 4th edition, Zed Books Ltd, Stockholm (Sweden).

(CRA), previsto no nº 4³ do artigo 174º quer por legislação específica com a aprovação da lei nº 12/16, de 12 de Agosto, lei da Mediação de Conflito e Conciliação, bem como a lei nº 16/03, de 25 de Julho, lei sobre a Arbitragem Voluntária, visando alcançar os seguintes objectivos:

- Contribuir para uma melhor divulgação e compreensão dos métodos de resolução extrajudiciais de litígios, visando garantia do acesso ao direito, à justiça e a tutela jurisdicional efectiva pelas diversas comunidades angolanas;
- Assegurar o melhoramento das competências dos distintos operadores de justiça que por via dos métodos de resolução extrajudicial dos litígios os cidadãos, as comunidades e as empresas tenham uma justiça célere, menos onerosa e segura;
- Assegurar que se estimule a disseminação por via do ensino dos métodos de resolução extrajudicial de litígios que se fortaleçam as capacidades técnico-científicas dos profissionais e dos operadores da Justiça com vista colmatar a insuficiente falta de especialistas de mediação, conciliação e arbitragem em quantidade e qualidade para responderem com as necessidades gritantes para os Centros de Resolução Extrajudiciais de Litígios públicos e privados.

Como Entender o Conflito?

A abordagem da temática de resolução de conflito no país, data dos tempos que em Angola vivia-se os horrores da guerra acirrada entre os angolanos desavindos, no longínquo ano de 1996 através da ONG, Organização Não Governamental americana Search for Common Ground (SFCG), pioneira nestas lides.

Os conflitos que tomamos, diariamente, conhecimento através da vivência pessoal e/ou dos media assemelham-se muito, quer se trate de disputas internacionais, batalhas políticas, incidentes fronteiriços, assaltos ou brigas, ou que sejam conflitos menos dramáticos e mais pessoais, tais como desacordos, brigas, discussões, queixas, etc., são conflitos que ocorrem, frequentemente, no relacionamento entre elementos da mesma família, comunidade, serviço, tais como irmãos, pais, cônjuges, familiares, supervisores de serviço, vizinhos, colegas de trabalho, amigos e membros da mesma comunidade.

Ainda nesta senda, William Ury⁴ (2000) entende que não existe desafio mais crucial para cada um de nós e para todos juntos, do que o relacionamento harmonioso (Ury, 2000). isto implica que devemos aprender a lidar e conviver de forma construtiva mesmo com as nossas maiores diferenças. Este, na verdade, é um desafio que existe quer em pequena quanto em larga escala.

Por outro lado, argumenta que, de todos os factores que influenciam um casamento feliz, segundo Bill Ury, o mais decisivo é a capacidade de resolver conflitos de forma colaborativa. Consequentemente, o mesmo se aplica em todos os relacionamentos (Ury,

³ nº 4. A lei consagra e regula os meios e as formas de composição extrajudicial de conflitos, bem como a sua constituição, organização, competência e funcionamento, Artigo 174º, Constituição da República de Angola (CRA), pp67.

⁴ William Ury ou Bill Ury é a mesma pessoa. Em língua inglesa, Bill é diminutivo de William, autor de várias obras no campo da resolução de conflito e um dos fundadores do PON-Program on Negotiation (Programa de Negociação) da Universidade de Harvard dos Estados Unidos da América.

2000). Resumindo este trecho, Bill Ury entende que todos precisam de aprender a colaborar uns com os outros.

Contrariamente, embora existam muitos conflitos no dia-a-dia das pessoas já citadas acima, não é habitual que surja alguém que ensine a lidar com eles, de modo eficiente. Antes pelo contrário, ensinam-nos em casa, na escola, e no emprego, por exemplo, que os conflitos são maus, difíceis, desagradáveis e negativos, porque nem sempre se sabe lidar com os conflitos, interpretando-os amiúde como resultado de má relação pessoal.

Tom Crum (1988) afirma que os seres humanos são um grupo tão mágico [...]. Com o tempo, segundo Crum, até mesmo os nossos sonhos mais loucos podem se tornar realidade (Crum, 1988).

Com essas ideias T. Crum queria enfatizar a razão do ciclo do conflito que ocorre com o conflito, conduz as pessoas para quatro factores, nomeadamente, a reflexão, a aprendizagem, a planear e a acção.

Assim consegue-se perceber a dimensão transversal do conflito, por ser um fenómeno social e inerente ao ser humano. por essa razão o conflito é:

- Normal;
- Inevitável;
- Necessário... e
- Pode, portanto, construir ou destruir relacionamentos.

Tom Crum acrescenta ainda que “o conflito pode ser visto com uma fonte de energia, na qual nenhuma das partes perde e, cria-se uma nova espécie de dança. Para ele o conflito tem muita energia e tem poder para fazer mudanças” (Crum, 1988:pp).

Outros autores destacam que o conflito tem função importante na vida diária das pessoas. todos os seres vivos encontram-se, potencialmente, em permanente estado de conflito. O conflito não é anormal, é, embora não pareça, muito útil. Daí que os conflitos também causam mudanças. Os conflitos que surgem no dia-a-dia fazem com que escutemos, observemos, pensemos e aprendamos. Existem técnicas próprias para resolver conflitos, o que permite melhorar as nossas vidas em muitos aspectos, social, político, económico, ambiental e muitos outros.

O ser humano tem sentimentos e problemas reais. Quando nos afobamos ou quando alguém nos magoa, sentimo-nos confusos, ciumentos, tristes, porque algum factor externo como um acontecimento, uma acção, comportamento ou palavra causa pensamentos e sentimentos penosos.

Ademais as reacções emocionais que, por vezes, temos podem resultar de suspeitas e de suposições que fazemos sobre pessoas ou comportamento de pessoas. Pode ser até que os motivos, intenções e expectativas de outras pessoas sejam apenas fruto da nossa imaginação.

Um trecho do manual da Search for Common Ground (SfCG) (2001:10), sublinha que “um conflito ocorre quando as pessoas se sentem incapazes de suprir as suas necessidades

básicas, como alimentação, habitação, educação e instrução escolar, o respeito, o amor, a dignidade, a liberdade, a integridade, o lazer, etc.”⁵.

Estes elementos recomendam que a chave da resolução de conflito está na satisfação das necessidades de todos, por que a não ser entendido este pressuposto, os conflitos podem ser contínuos ou cíclicos.

O Que é o Conflito?

Conflito é a energia que constrói ou destrói quando os indivíduos ou grupos de pessoas perseguem objectivos incompatíveis na sua direcção rumo a satisfação dos seus interesses e necessidades.

Em adição, Simon Fisher et al (2000:4) definiu que “o conflito é uma relação entre duas ou mais partes (indivíduos ou grupos) que têm ou pensam ter objectivos incompatíveis” (Fisher et al., 2000:4).

Igualmente, se pode entender o conflito como uma reacção passiva, muitas vezes de ordem psicológica, emocional, moral, sem contacto físico ou sem qualquer tipo de briga, lutas ou antagonismos fortes que visam a destruição de um grupo de pessoas ou membros de uma família.

Quais são as Funções do Conflito?

- Um sinal indicando as necessidades para criar ou modificar regras, normas, leis e instituições;
- Dizem-nos quão importante são os relacionamentos;
- Podem criar coligações;
- Melhoria na coesão do grupo através das coisas e clarificação das crenças.

Diferença Entre Conflito e Violência

- Enquanto vimos que o conflito ocorre entre duas ou mais pessoas que entendem ter objectivos incompatíveis, de outro modo se pode perceber que é diferente da violência.
- A violência consiste em accões, palavras, atitudes, estruturas ou sistemas que causam danos físicos, psicológicos, sociais ou ambientais e /ou impedem que as pessoas alcancem todo o seu potencial.

De um modo geral, os sujeitos ou agentes de violência foram durante a sua infância, eles próprios, objectos ou vítimas de violência, ou, no mínimo foram testemunhas da mesma. Mais tarde, essas pessoas tendem a tornar-se autores de violência.

Alguns estudos de perfis desenvolvidos por especialistas comportamentais com famílias violentas mostram que ao lado de factores sociais, como desemprego, alcoolismo, divórcio, carências financeiras, instabilidade conjugal, problemas entre pais e filhos, fragilidade psicológica das pessoas, se encontra o stress.

Em outros termos, a violência é a manifestação activa do conflito na sua fase de resolução menos correcta em que o poder e a posição se destacam ao longo de todo processo de

⁵ Search for Common Ground (SfCG), (2001), Manual de Resolução de Conflitos, 1ª edição, EAL-Edição Angola Limitada pp.10

solução das diferenças e disputas. Nesta fase, quase que não se exploram todos os recursos disponíveis para a busca da solução do problema. Nesta fase nota-se uma ruptura de diálogo entre as partes ou contendores e, fica patente o sentimento de medo e de ódio das partes que se enfrentam, o que dificulta no processo de resolução das diferenças e solucionar o conflito, por via pacífica, ou seja, de forma não violenta.

Se pode então entender que o conflito é ao mesmo tempo uma oportunidade e um perigo. É perigo porque fere as pessoas e destrói relacionamentos. Contrariamente, o conflito é oportunidade porque obriga a reflectir sobre ele e a vida. Por exemplo, a dor produz sabedoria e a experiência que resulta de um conflito e amadurece os indivíduos.

O Conflito Pode Ser Positivo Quando:

- Ajuda a abrir uma discussão sobre um assunto;
- Resulta em problemas resolvidos;
- Aumenta o nível do envolvimento individual e interesse em relação a um assunto;
- Melhora a comunicação entre pessoas;
- Liberta emoções que haviam sido recalcadas;
- Ajuda as pessoas a desenvolverem as suas capacidades.

O Conflito Pode Ser Negativo Quando:

- Desvia as pessoas da discussão dos assuntos realmente importantes;
- Cria sentimentos de insatisfação entre as pessoas envolvidas;
- Leva indivíduos ou grupos a tornarem-se não- cooperativos e individualistas;
- Continua a dividir as comunidades e sociedades;
- Existem Canais inadequados para diálogo e discordância;
- Vozes dissidentes e queixas profundas não são ouvidas e abordadas;
- Há instabilidade, injustiça e medo na comunidade e sociedade em geral.

Por outro lado, David Bloomfield, Yash Ghai e Bem Reilly⁶ reforçam que “o conflito em si não é necessariamente negativo [...]. De facto, o conflito é um dos factores positivos mais potentes para uma mudança na sociedade. O conflito nos diz que algo está errado; o conflito é o gerador de mudança e melhoria”.

O que é a Paz?

- **Paz Negativa** refere-se pela ausência de violência;
- **Paz Positiva** é a restauração dos relacionamentos, estabelecimento da justiça e a criação de um sistema social justo que serve as necessidades de toda a população;
- **Paz**, portanto, é a estrutura dentro da qual os conflitos se revelam não violenta e criativamente.

O Agravamento do Conflito

Quando não se consegue gerir um determinado conflito, ele pode magoar, desestabilizar e destruir uma família, comunidade ou até mesmo uma sociedade/país.

Por exemplo, a guerra é um tipo de conflito que existe quando não se conseguiu gerir os vários conflitos a sua volta e que vai afectando os países e/ou entre grupos de um mesmo país, mas diferentes interesses. Por conseguinte, o divorcio ocorre quando as partes,

⁶ David Bloomfield, Yash Ghai e Bem Reilly, (1998), *Analysing Deep-Rooted Conflict*, in *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators*, 1ª edição, International IDEA, Stockholm (Sweden).

nomeadamente, os cônjuges não conseguem gerir o conflito que os leva a decisão da separação no seio familiar.

Logo, o conflito pode agravar-se quando:

- Há um aumento de tensões expostas;
- Há medo e tendência ao ódio;
- Há o envolvimento de mais pessoas no conflito e não ajudam a encontrar solução;
- As partes não adoptam estratégias para gerir o conflito, ou alguém que pudesse ajudar as partes.

Mas, o conflito também pode abrandar quando:

- A atenção é virada para o problema e não para as pessoas;
- Existe redução de tensões/emoções expostas e do medo;
- As partes tiveram um relacionamento anterior muito bom;
- As partes têm estratégias para gerir e resolver o conflito, ou alguém que os possa ajudar.

É necessário ter em atenção que conceptualmente, o problema não é o conflito; o problema surge como a raiz do conflito e este não se conseguiu gerir. Por isso mesmo resolver o conflito não é definir o certo e o errado, mas sim promover o conhecimento e a compreensão das diferenças e dos métodos adequados de os resolver.

RESOLUÇÃO DE CONFLITO: TERMOS E DEFINIÇÕES

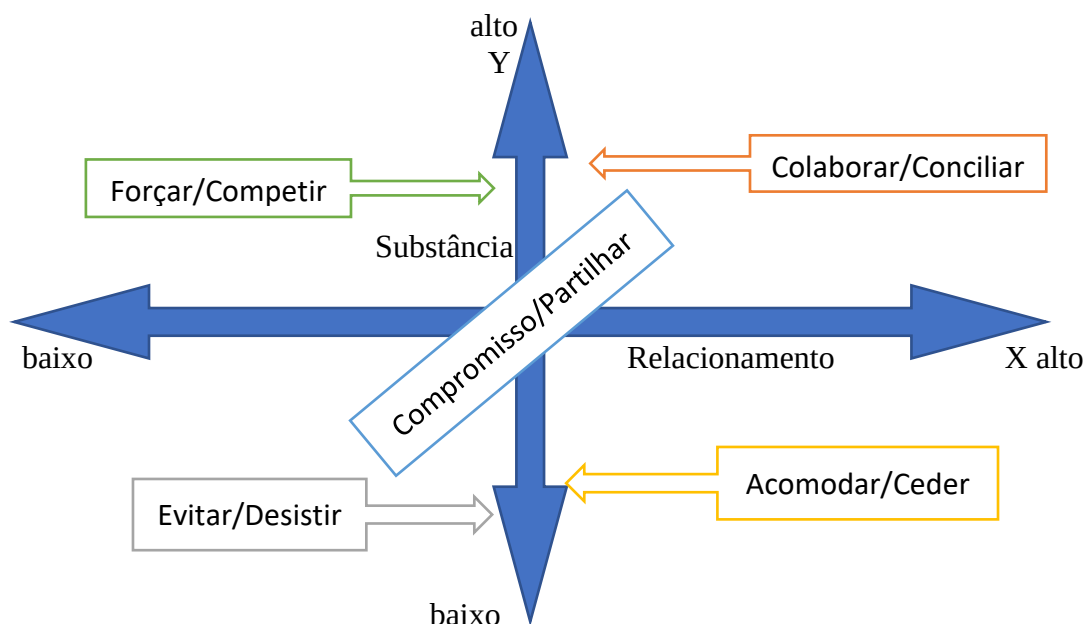
- **Solução cooperativa de problemas** é um procedimento não assistido, que inclui discussões formais ou informais entre indivíduos ou grupos;
- **Prevenção de conflito** refere-se ao esforço para prevenir a deflagração da violência;
- **Gestão de conflito** descreve os processos e os esforços para gerir as implicações negativas e manifestações de conflito;
- **Resolução de conflito** procura resolver o conflito, abordando as causas profundas.

A par disso, as Nações Unidas distinguem as diferentes fases de intervenção sobre a Paz nas regiões ou zonas de conflito que vale apenas reflectir sobre elas, que são:

- **Peace-Making (Pacificação):** Intervenções destinadas a acabar com as hostilidades e chegar a um acordo, usando os meios diplomáticos, políticos e militares;
- **Peace-Keeping (Manutenção de Paz):** Monitorar e fazer cumprir um acordo, usando a força conforme necessário. Isso inclui verificar se os acordos estão sendo mantidos/implementados e supervisionar as actividades de construção de confiança acordadas.
- **Peace-Building (Construção de Paz):** Realizar programas destinados a abordar as causas de conflitos e as queixas do passado e promover a estabilidade e justiça a longo prazo.

OS CINCO ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Os entendidos na matéria acham que a resolução de conflitos só é possível através de um trabalho persistente, que permite-nos dominar a capacidade de afirmação, comunicação e cooperação. Portanto, a resolução de conflitos é a gestão pacífica de diferenças e a sua definição pode ser melhor compreendida examinando os diversos estilos que se pode usar e sua relação com o que foi feito no passado.



Forçar/Competir: é o estilo em que se sustenta a defesa das necessidades individuais próprias em prejuízo das necessidades dos outros. Baseia-se num estilo agressivo de comunicação, que não atende nem prevê quaisquer outras consequências de relacionamento que poderão surgir no futuro.

Colaborar/Conciliar: Quando e onde existir um conflito há um problema. Em vez de discutir com as crianças, o ideal é ajuda-las a criar uma situação em que possamos resolver colectivamente, o problema. A colaboração oferece oportunidade de se chegar a consensos e a solução é ganhar/ganhar.

Compromisso/Partilhar: Apesar de satisfatório, o compromisso é, geralmente, visto como não trazendo satisfação total... É a solução satisfatória de um conflito em que um ganha e dá algo aos outros, numa série de “toma lá, dá cá”. Cada um continua moldado as suas percepções individuais.

Acomodar/Cedência: É o oposto de competição. As pessoas que usam este estilo subestimam as suas necessidades, favorecendo as dos outros, mesmo quando se encontram nas mesmas condições, tentando ser “diplomático”.

Evitar/Desistir: Regra geral, é a resposta comum para a percepção negativa de um conflito. Se, nesse caso, o conflito vier ao de cima, tão somente vai rebentar, isso acontece com as pessoas tímidas. Os pontos e as opiniões não são expressas e o conflito cresce.

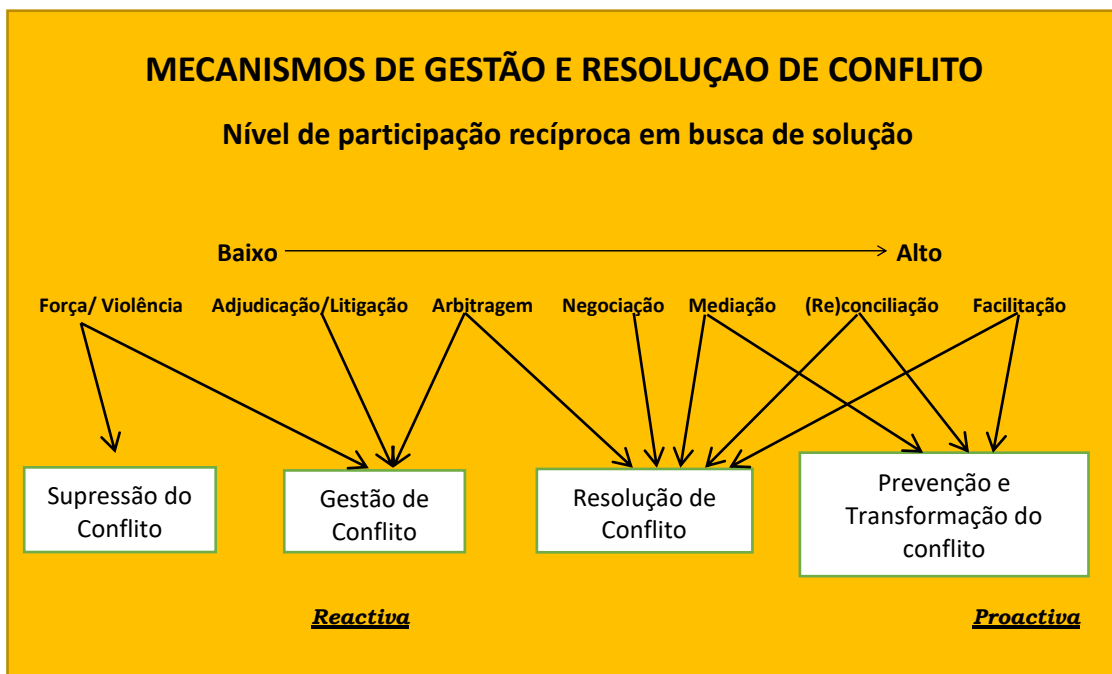
OS MÉTODOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Geralmente cada pessoa nasce com a sua própria maneira de lidar com os conflitos na tentativa de busca da solução.

Quando estamos emocionalmente envolvidos em qualquer momento difícil nem sempre nos socorremos de conhecimentos práticos que possuímos, bem como de acontecimentos recém adquiridos. A gestão do conflito requer um controlo activo das emoções. Daniel Goleman⁷ na sua obra *Inteligência Emocional* considera a emoção como sendo algo muito mais rápido do que o raciocínio e pede, se não devidamente controlada “levar tanto ao amor quanto ao ódio”.

Adicionalmente, Carl Gustav Jung também define as emoções como a principal fonte da consciência. “Não há mudança da escuridão para a luz nem da inércia para o movimento, sem emoção”⁸ (Jang, 199_:Y).

Como se pode observar, viver uma vida sossegada, que os nossos grupos de trabalho e comités sejam efectivos, ter um bom relacionamento com os nossos vizinhos, ou conviver felizmente com as nossas famílias, que os nossos chefes reconheçam que somos competentes e que somos capazes de fazer bem o nosso trabalho, necessitamos de adquirir, permanentemente, novos conhecimentos e pratica-los elaborando assim um plano para a resolução de conflitos em todos os dias das nossas vidas.



⁷ Goleman, Daniel, (1995), *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária Que Redefine o Que é Ser Inteligente*, 75ª edição Revista, Editora Objectiva; Rio de Janeiro, pp.46-48

⁸ Jang, C.G.,

- **Força/Violência** - o poder e a violência são usadas para resolver as diferenças. É sim, um processo de resolução de conflito em que as partes procuram impor o seu juízo ou solução da disputa sobre a outra parte sem depender do poder dos outros, nem do Estado. Por exemplo, retirar a terra, demolir a residência de alguém sem o seu consentimento, usando a violência ou por ameaça do uso da violência ou da força.
- **Adjudicação/Litigação** - O juiz/magistrado impõe decisões depois de ouvir os argumentos legais de ambas partes. É um processo pelo qual uma parte utiliza o poder do estado para obrigar à outra a responder pelas acusações apresentadas em tribunal. O resultado é decidido pelo indivíduo nomeado pelo Estado e a decisão é imposta pelo Estado.
- Porém, este método baseado no direito, nem sempre satisfaz as partes, logo há maior probabilidade de viciar os resultados finais, intervindo comportamentos corruptos e de injustiças sociais.
- **Arbitragem** - Uma terceira parte aparentemente *neutra e imparcial* escolhida para ajudar por via da convenção arbitral e da lei a encontrar soluções de consenso das partes.
- Neste processo, todas as partes da disputa aceitam apresentar o seu assunto a um ou mais indivíduos, específico(s) e concordam logo à partida, em aceitar a decisão do árbitro, como final e vinculativa para todas as partes.
- **Mediação** - Uma terceira parte “*neutra e imparcial*” ajuda as partes a resolver as suas diferenças.
- Este método, permite um diálogo e contacto frontal entre os dois ou mais contendores sob presença de outros indivíduos que ajudam a estruturar as negociações e o processo de comunicação. É muito mais formal em relação a negociação e a facilitação.
- **Negociação** - As partes encontram-se, geralmente sem ajuda de uma terceira parte, para resolver as diferenças. É um processo em que duas ou mais partes procuram apresentar directamente as suas posições ou interesses à outra envolvida, e vice-versa numa tentativa de se alcançar um acordo ou solução mutuamente satisfatória.
- **Facilitação** - Uma terceira parte neutra ajuda a desenvolver a comunicação entre as partes, geralmente nos encontros e reuniões.
- Processo pelo qual a pessoa neutra escolhida pelas partes gere os debates entre as partes que procuram encontrar solução para o conflito ou alcançar um acordo.

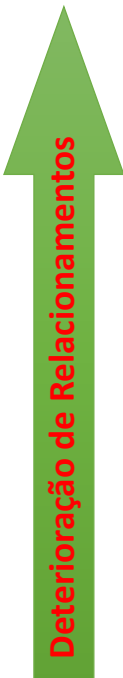
- **(Re)Conciliação** - A terceira parte age como “intermediário” que permite que as partes se encontrem para ajustar e resolver as diferenças. Esta terceira parte, pode ser um indivíduo ou um colectivo que representa uma instituição nacional ou internacional, mas que obriga no caso da (re)conciliação que o processo seja mais abrangente e envolvente.
- **O *Dispute Board*** - é um mecanismo de solução de controvérsias que busca resolver conflitos na área corporativa, especialmente, com relação a contratos de longa duração, como os contratos de construção civil. Ele é formado por um comité, composto por um ou mais profissionais independentes, que acompanham de forma periódica o andamento do contrato;

Em suma, este mecanismo pode ser utilizado em três modalidades:

- ✓ **o *Dispute Review Board (DRB)***, que aconselha as partes com sugestões apenas;
- ✓ **o *Dispute Adjudication Board (DAB)***, no qual o comité desempenha função decisória, impondo as soluções; e
- ✓ **o *Combined Dispute Board (CDB)***, que pode tanto emitir recomendações não vinculativas quanto proferir decisões vinculantes.

Além da sua eficácia, os *dispute boards* constituem, também, num importante elemento de transparência, que garante a execução adequada dos contratos e o bom andamento dos projetos.

Métodos de Resolução de Conflito



Método (Approach)	Estratégia	Habilidade Chave	Resultados	Pertença (Sentido)	Relações (Pessoas)
Pode	Coerção ou força	Controlo dos instrumentos do poder	Ganhar-Perder	Baixo para os perdedores	Danificada
Direitos	Adjudicação	Conhecimento da lei	Ganhar-Perder	Baixo para os perdedores	Danificada
	Arbitragem	Conhecimento da lei	Ganhar-Perder	Baixo para os perdedores	Potencialmente danificada
Interesses	Mediação	Comunicação	Ganhar-Ganhar	Alto	Potencialmente melhorada
	Facilitação	Comunicação	Ganhar-Ganhar	Alto	Potencialmente melhorada
	Conciliação	Comunicação	Ganhar-Ganhar	Alto	Potencialmente melhorada
	Negociação	Comunicação	Ganhar-Ganhar	Alto	Potencialmente melhorada

TRANSFORMAÇÃO DO CONFLITO

A transformação de conflito comunica as seguintes noções:

- Foco no processo de desenvolvimento do conflito;
- Facilita mudanças positivas nos relacionamentos, actores, comunicação, percepções, assuntos e organizações sociais;
- Do movimento violento à expressão construtiva de conflito;
- Concentração na reforma estrutural;
- Intervenções complexas e multifacetadas.

Estágios do Conflito

O conflito percorre etapas e fases distintas que aqui se denominam por estágios, ou seja, as diferentes etapas que se manifesta ao longo do seu desenvolvimento, tais como:

- **Pré-Conflito:** É um período em que há uma incompatibilidade de objectivos entre duas ou mais partes, o que pode levar a um conflito aberto. O conflito está escondido da visão geral, embora uma ou mais partes provavelmente estejam cientes do potencial para um confronto. Pode haver tensão nas relações entre as partes e/ou desejo de evitar contacto nesta fase.
- **Confrontação:** Nesta fase, o conflito tornou-se mais aberto. Se apenas um lado sente que há um problema, seus apoiantes podem começar a se engajar em manifestações ou outro comportamento de confronto.
- **Crise:** É o ápice do conflito quando a tensão e/ou violência é mais intensa. Um conflito de grande escala é um período de guerra em que as pessoas de todos os lados são mortas. A comunicação normal entre as partes provavelmente cessou. As declarações públicas tendem a ser na forma de acusações feitas contra o(s) outro(s) lado(s).
- **Resultado:** De uma forma ou de outra a crise levará a um resultado:
 - Um lado pode derrotar o(s) outro(s), talvez pedir um cessar-fogo (se for uma guerra).
 - Uma parte pode se render ou ceder as exigências da outra parte.
 - As partes podem concordar em negociações, com ou sem a ajuda de um mediador.

De qualquer forma, nesta fase, os níveis de tensão, confronto e violência diminuem um pouco com a possibilidade de um acordo.

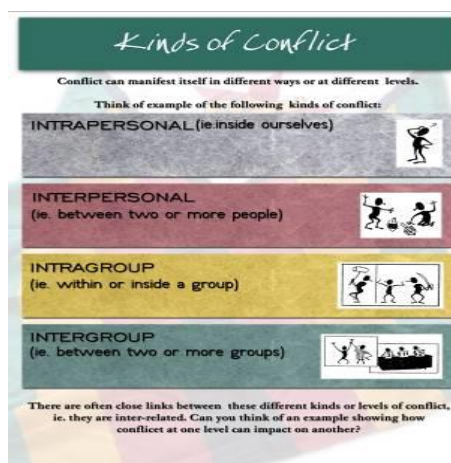
- **Pós-Conflito:** Por fim, a situação é resolvida de forma a levar ao fim de qualquer confronto violento, a uma diminuição das tensões entre as partes.

No entanto, se as questões e problemas decorrentes de seus objectivos incompatíveis não forem adequadamente tratados, esta etapa pode eventualmente levar a outra situação pré-conflito.

Tipos de Conflito

- **Conflito intra-pessoal:** refere-se ao conflito que ocorre dentro de uma pessoa/indivíduo;
- **Conflito inter-pessoal:** refere-se ao conflito que ocorre entre os indivíduos ou pequeno grupo de indivíduos.
- **Conflito intra-grupo:** refere-se a aqueles conflitos que acontecem no seio de um determinado grupo podendo ser religioso, étnico, político, ou outro tipo de grupo de identidade.
- **Conflito inter-grupo:** refere-se aos conflitos que acontecem entre os grandes grupos sociais ou grupos de identidade.

Os conflitos sociais são muito difíceis e complexos de lidar. Eles envolvem muitos actores nos processos não muito bem orientados.



Ferramentas para Análise do Conflito

Analisando um Conflito: Três Abordagens

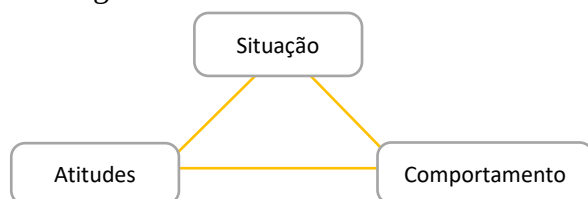
A análise de conflito não é fácil. Logo no início, David Bloomfield et al⁹. argumentam que existem três maneiras dos actores analisarem seu conflito. Normalmente, o fluxo e refluxo das negociações incluirá uma série de elementos de todas as três abordagens.

Contraditório. Vendo o conflito como “nós contra eles”, ganhe ou perca, tudo ou nada.

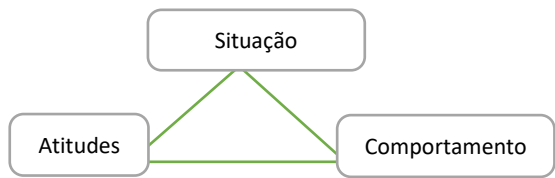
Reflexivo. Olhando para dentro e reflectindo sobre a mágoa e a dor que o conflito causou e considerando a melhor maneira de atingir objectivos reais.

Integrativa. Olhar para o próprio lado e a necessidade de entender as opiniões dos adversários.

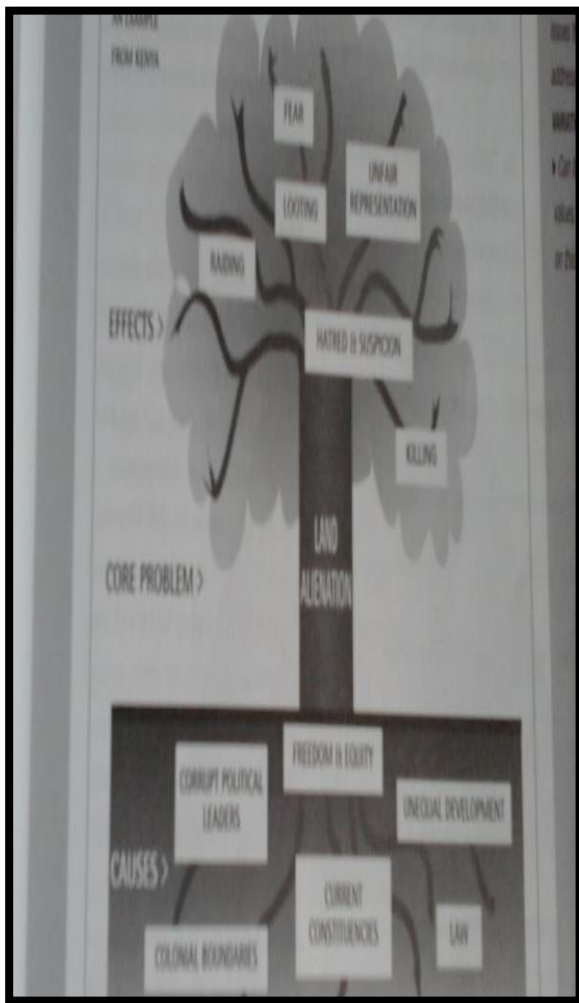
O Triângulo ABC



⁹ Bloomfield et al., (1998), *Analysing Deep-Rooted Conflict*, in *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators*, 1ª edition, Internatioonal IDEA, Stockholm:Sweden.



A Árvore do conflito



- Conflitos são um facto da vida, inevitáveis e muitas vezes criativo;
- Os conflitos acontecem quando as pessoas perseguem objectivos conflitantes;
- Desentendimentos e conflitos geralmente são resolvidos sem violência e muitas vezes levam a uma situação melhor para a maioria ou para todos os envolvidos;
- Do nível micro e interpessoal até grupos, organizações, comunidades e nações, todas as relações de poder;
- Os conflitos surgem de desequilíbrios nas suas relações – por exemplo:
 - Status sociais desigual;
 - Riqueza desigual;
 - Acesso a recursos, e
 - Poder desigual.

No trabalho com pessoas que diariamente lidam com os conflitos políticos e sociais temos encontrado que se ganha um bom entendimento das dinâmicas, relacionamentos e assuntos da situação que os ajude a planear e levar a cabo as melhores acções e estratégias.

As pessoas ganham este entendimento de duas maneiras:

- por levar a cabo uma análise detalhada do conflito da variedade de perspectivas;
- por explorar assuntos específicos e os problemas relacionados com ele.

As ferramentas aqui ilustradas foram usadas por pessoas de forma individual e por grupos de pessoas tentando encontrar formas de abordar um conflito enfrentado por eles, e por grupos de lados diferentes num conflito, tentando entender uns aos outros.

Então o Que é a Análise de Conflito?

Para muitos daqueles engajados no trabalho prático de conflito, como Simon Fisher et. al (2007), o conceito de análise de conflito pode parecer muito remoto da sua própria experiência. É muitas vezes visto como exigindo objectividade e neutralidade do que

experiência pessoal e forte emoção. Embora a análise de conflito é vista como um processo prático de examinar e entendimento da realidade do conflito a partir de uma variedade de perspectivas.

Este autor assegura ainda que este entendimento forma então as bases sobre as quais as estratégias podem ser então desenvolvidas e as acções planeadas. A análise de conflito pode ser feita com ajuda de um número de ferramentas e técnicas simples, práticas e adaptáveis. As ferramentas e técnicas expostas atrás não são processos rígidos. São encorajadas a serem adaptadas, sempre que necessárias, para as circunstâncias a serem analisadas.

Porquê necessita-se de analisar o conflito?

- Para entender o fundo e a história da situação, bem como os eventos actuais;
- Identificar todos os grupos relevantes envolvidos, não apenas os principais ou os óbvios;
- Entender as perspectivas de todos os grupos e conhecer mais sobre como eles se relacionam uns com os outros;
- Identificar factores e tendências que forjam/suportam os conflitos;
- Aprender dos fracassos, bem como dos sucessos.

A análise de conflito não é um exercício de uma vez, mas um processo contínuo realizado a medida que o processo se desenvolve, que se adapta com as suas acções aos factores, dinâmicas e circunstâncias que mudam.

Círculo de Conflito



1. Problemas de Relacionamento;

- Emocionais
- Estereótipos
- Preconceitos
- Pobreza na comunicação

2. Problemas de Dados;

- Qualidade de Informação
- Diferença de interpretação
- Avaliação
- Compreensão

3. Interesses Substantivos;

- Psicológicos
- Natureza substanciais
- Procedimentais/legais
- Sociais
- Económicos

4. Problemas Estruturais;

- Estabelecer uma situação
- Definição dos dif. papéis
- O poder da autoridade

5. Diferenças de Valores.

- Do dia-a-dia
- Emocionais (Stress)
- Culturais
- Religiosos/crenças
- Língua

As ferramentas utilizadas para a análise de conflito são:

- Os Estágios de Conflito;
- O Circulo do conflito;
- Linha de Tempo;
- Mapa de Conflito;
- O Triângulo ABC (Atitude, Comportamento, Contexto);
- A Cebola;
- A Árvore do Conflito;
- Campo de Força;
- Os Pilares; e
- A Pirâmide.

Segundo especialistas, asseguram que a ordem pela qual se usam as ferramentas de análise do conflito é muito flexível, deve estar de acordo com a situação que estiver em análise. Fisher et. al¹⁰ revela que muitas vezes as ferramentas são melhor utilizadas em combinação, com uma ferramenta que ilustra certos factores, assuntos ou pontos de tempo, as quais serão então analisadas com outras ferramentas.

AS PERCEPÇÕES PARCIAIS

O Que Determina as Percepções?

- A Cultura;
- As Necessidades Psicológicas para auto-estíma;
- A Interpretação selectiva dos factos;
- As Necessidades Básicas humanas;
- A Experiência das pessoas.

De acordo com Hocker e Wilmot citado em Reinaldo Nobre Pontes na sua obra intitulada *Mediação e Serviço Social*¹¹ argumentam que uma das necessidades mais profundas de todo o ser humano é sentir-se compreendido e aceite pelos outros. Na visão deste autor, isto é possível através da comunicação interactiva. Logo, se percebe a tese que argumenta que a comunicação cria e reflecte conflitos e é o veículo para a gestão produtiva ou destrutiva do conflito.

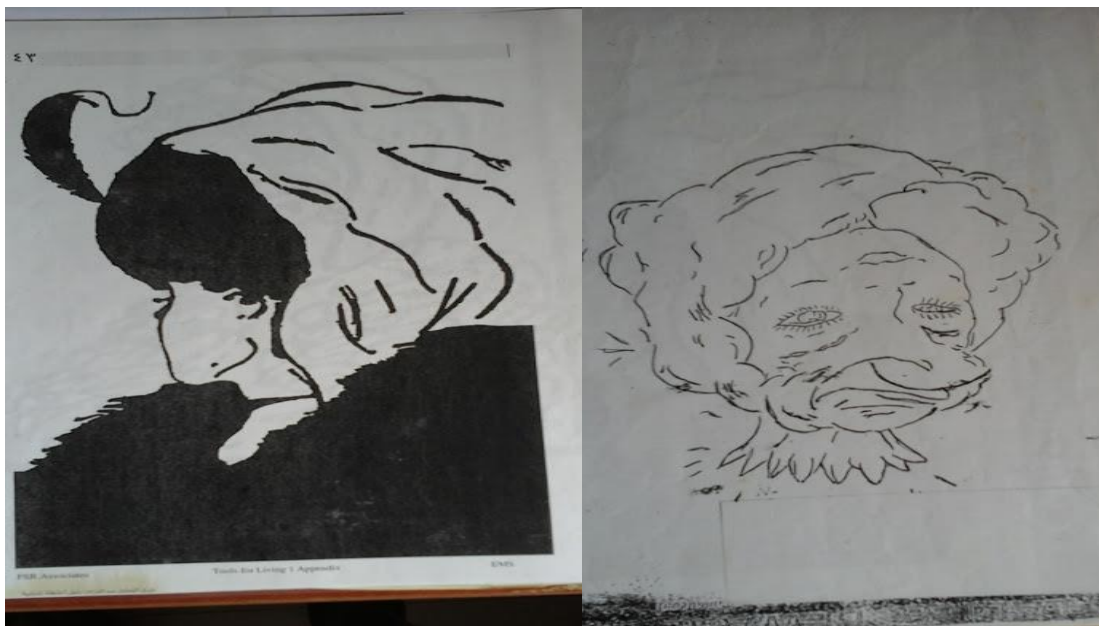
Adicionalmente, no *Manual de Resolução de Conflitos* da Search for Common Ground está evidente que [...] é, sempre afectado pelas variadas percepções que as pessoas têm a

¹⁰ Fisher, Simon et al., (2007), *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, 4th edition, Zed Books Ltd, London (UK).

¹¹ Hocker e Wilmot citado em Reinaldo Nobre Pontes, (1997), *Mediação e Serviço Social: um estudo preliminar sobre a categoria teórica e sua apropriação pelo serviço social*, 2ª edição revista, Cortez Editora; São Paulo.

respeito [...] ¹². Assim, essa percepção leva-nos, imediatamente, a rever os nossos conceitos sobre a maneira certa ou errada de ver o mundo e as pessoas.

Por conseguinte, a reciprocidade é a chave do sucesso no trabalho de equipa, ou, quando se procuram soluções para problemas conjuntos na resolução de conflitos. Dai que alguns sugerem que a melhor maneira de se acabar com as percepções erradas é fazer o uso correcto das habilidades de comunicação e negociação que cada elemento de um grupo tiver.



¹² Search for Common Ground (SfCG), (2001), *Manual de Resolução de Conflitos*, 1ª edição, EAL-Edição Angola, Luanda.



5 Níveis de Comunicação

- Os Factos;
- Os Sentimentos;
- As Necessidades Básicas;
- A Cultura;
- As Intenções.

Escuta Activa

A escuta activa é a arte do bem ouvir e compreender o que está a ser dito, permitindo assim a transmissão e a interpretação de qualquer mensagem com bastante clareza e eficácia.

Existem quatro formas para uma escuta efectiva:

- Dizer “estou a ouvir/escutar”;
- Voltar o corpo em direcção ao orador;
- Manter o contacto visual permanente;
- Abanar a cabeça para expressar que se presta atenção.

Utilizar “respostas de eco”, repetindo a palavra ou a frase dita pelo orador:

- Dizer coisas simples, que levem o orador a falar mais, tal como “pode dizer mais sobre isto?” ou “realmente!” ou “afinal é assim?” “eu entendo”, etc.
- Respostas de eco permitem direccionar o fluxo da conversação sem grandes interrupções.

Parafrasear ou fazer o retorno.

O que é parafrasear?

É redeclamar o que o orador diz com suas próprias palavras. Isto quer dizer que parafrasear não implica, necessariamente repetir tudo o que o seu interlocutor disse, mas sintetizar o essencial do que ele disse.

Por exemplo:

- “Sentiste ...”, “estás a dizer ...”, “acreditas em ...”.

E não é – “Sei exatamente como te sentes”.

“Tenho vivido situações como estas”.

A paráfrase tem três componentes:

- Reexpressir/redeclarar os factos;
- Reflectir os sentimentos;
- Reflectir as intenções.

A paráfrase não é julgamento ou avaliação, mas descreve compreensão para os valores de outrem.

Exemplo:

- “Acreditas muito fortemente que ...”;
- “Foste muito infeliz quando ele ...”;
- “Sentiste-te muito zangado com o teu vizinho naquela situação ...”;
- “A maneira como vês isto então ...”;
- “Se entendi correctamente, tu ...”.
- Repetir com alguma frequência, e por palavras próprias, o que foi escutado
- Dizer com palavras próprias, o que o orador poderia estar a sentir:

“Soa como se estivéssemos, realmente, satisfeitos com a exposição do orador”.

- Ao parafrasear não se deve julgar nem avaliar; devemos apenas enfatizar:

“Então acredita seriamente que ...”

“A forma como vê isso ...”

“Eu estava muito descontente quando ele ...”

“Se o estou a compreender bem, você pretende dizer ...”.

Lembrar retoma factos, pensamentos e sentimentos. É uma tentativa de compreender as pessoas, no seu todo.

Resumir os pontos de vistas básicos do orador tal e qual como os compreendemos.

- Resumir é uma reafirmação extensiva dos pontos chaves da informação fornecida pelo orador;
- O resumo deverá concentrar-se sobre questões e problemas solúveis, e não sobre as personalidades;
- No resumo final dever-se-á obter um acordo do orador, a respeito da precisão do sumário que for feito.

Má Escuta Quando:

- Interromper uma conversação e mudar de tema;
- Mostrar-se distraído/olhar para a janela;
- Agir de forma aborrecida e desinteressada;
- Olhar para o relógio e bocejar;

- Dizer: “não tem nada que se compare ao que aconteceu comigo”.

Boa Escuta Quando:

- Acenar a cabeça em sentido de atenção;
- Olhar para os olhos do orador (sem fixar o olhar);
- Inclinar-se, ligeiramente, na direcção do orador;
- Repetir, de forma breve, o que o orador acabou de dizer;
- Prestar atenção aos “factos” e aos “sentimentos”. Clarificação.

Actue como um espelho e não como um papagaio.

Uma paráfrase deverá ser sempre mais curta do que as declarações ou afirmações do interlocutor ou orador.

Regras para parafrasear

- Coloque-se no lugar de outra pessoa;
- Reafirme as ideias e sentimentos da outra pessoa por suas próprias palavras;
- Afirme o mais correctamente possível as razões do outro para crer que a sua opção é a melhor para a obtenção de um acordo;
- Inicie os seus comentários com: “Quer ..., Sente ..., e Pensa ...”;
- Manifeste compreensão e aceitação pela linguagem corporal (não verbal): expressão facial, contacto visual e postura.

Resultados da Boa Escuta

- A boa escuta cria um ambiente seguro, que ajude as pessoas a relaxarem e concentrarem-se nas questões.
- A boa escuta desenvolve a harmonia e o respeito pelo orador, independentemente da sua crença, palavra ou conduta.

Quem deve escutar?

- Uma pessoa atenciosa escuta bem e experimenta/vive os sentimentos do orador. Saber escutar é sinal de demonstração de que somos (enquanto ouvintes) calorosos, amistosos e estamos interessados em aceitar que o orador exteriorize os seus sentimentos e emoções;
- Para ser bem-sucedido, aquele que ajuda, cura, faz a mediação ou aconselha precisa de demonstrar que sabe escutar. A maior parte dos problemas intrapessoais, interpessoais e intergrupos surgem porque as pessoas não expõem os seus casos com as pessoas que lhes prestam atenção;
- Estar completamente presente para os outros é a chave para se prestar ajuda, seja numa questão de compaixão, perda, trauma ou de conflito. Ouvir atentamente implica ouvir a si próprio.

Por exemplo: “O que estou eu a sentir e pensar? Quais são os meus sentimentos agora?”

IMPORTÂNCIA E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

Como referido acima, a comunicação é o meio pelo qual todo processo social passa para chegar ao alvo da sua acção. A sua importância depende da forma como é conduzida. É tão importante quanto o próprio processo vital do ser humano, como o de resolução de conflito¹³.

No entanto, na gestão e resolução de conflitos, as partes têm que comunicar entre si para garantir uma efectiva compreensão e maximizar os ganhos. A forma como se comunica tem profunda influência no seu desempenho, bem como no resultado esperado.

Estilos de Comunicação

Estilo de Comunicação	Comportamento	Impacto Sobre o Indivíduo
1. Passivo	Evita confrontação; espera que os outros adivinhem o que ele/ela quer; auto culpa-se; entrega-se facilmente; não compartilha responsabilidades com os outros.	Este indivíduo muitas vezes não é levado a sério e as suas opiniões e pontos de vistas são ignorados. Ele(a) é tratado(a) com simpatia, mas não com respeito. As pessoas passivas têm tendências a não alcançar os objectivos previstos.
2. Agressivo	Culpa os outros; autoritário; faz pedidos soarem como ordens e impõem concessões; interrompe com frequência.	O pessoal deste estilo de comunicação não ajuda a resolver os problemas; este estilo de personalidade muitas vezes tem dificuldades em se relacionar bem com as outras partes; impõem uma solução.
3. Firme	É um estilo baseado em respeito mútuo; muita compreensão e auscultação das opiniões e todas tentativas de solução de problema; preparado para o compromisso; orientado para as soluções; vai directo ao assunto; preparado para persistir; neutro no tom de voz; numa postura de peito aberto.	As pessoas normalmente gostam e respeitam este estilo; gestores de conflitos com este estilo têm sucessos na motivação das partes a chegar ao consenso; as pessoas sentem-se valorizadas, o seu ponto de vista é aceite e escutado.

¹³ op. cit.

A Negociação

Conceito e Definição

De acordo com estudiosos deste campo do saber científico, como **Roger Fisher et al. (1994)**, definiram a **Negociação** como sendo uma tentativa voluntária, através de diálogo directo, para resolver conflitos que surgem das necessidades competitivas, interesses e objectivos (ou metas)¹⁴.

Já no Manual de Resolução de Conflito da Search for Common Ground definem a negociação como um processo consensual de ajustar as diferenças¹⁵. Pese embora outros considerem que o método da negociação baseada em princípios, que consiste em decidir as questões a partir de seus méritos, e não através de um processo de regateio centrado no que cada lado se diz disposto a fazer e a não fazer.

Perspectivas de Negociação

1. Perspectiva Antagónica ou Competitiva

- Enfatiza, maximiza os benefícios individuais;
- Concentra-se num processo de manipulação, para assegurar vantagens;
- Tenta controlar a agenda, local, arranjos visuais e tempo;
- Encoraja a assunção de uma atitude temerária;
- Defende que as partes querem atingir as mesmas metas, itens e valores;
- Oculta algumas informações e acha que os opositores vão fazer o mesmo;
- Estabelece uma linha de demarcação para o opositor e oculta a sua;
- Encoraja o “reatamento posicional”;
- Assume que as negociações estão limitadas a práticas passadas.

2. Perspectiva de Solução do Problema

- Tem-se uma atitude segundo a qual “nós estamos todos juntos nisso”;
- Vê o outro como um parceiro e não como um opositor;
- Reconhece que todas as partes têm alguns interesses comuns;
- Procura identificar as necessidades e interesses básicos de todas as partes em disputa;
- Assume que grande número de necessidades de todas as partes cria mais possibilidades de solução do conflito;
- Separa as pessoas dos problemas;
- Valoriza e constrói boas relações de trabalho;
- Revela as informações disponíveis e espera reciprocidade;
- reconhece legitimidade dos valores, interesses e necessidades dos outros;
- Concentra-se em interesses e não nas posições;
- Faz exigências iniciais modestas;
- Sugere opções para benefícios mútuos das partes;

¹⁴ Fisher, Roger et. al, (1994), *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões*, 2ª edição Revista e Ampliada; Rio de Janeiro, IMAGO Editora.

¹⁵ Search for Common Ground (SfCG), (2001), *Manual de Resolução de Conflitos*, 1ª edição; Luanda, EAL.

- Usa critérios objectivos e imparciais;
- Promova a negociação de princípios;
- Dispõe-se a correr riscos;
- Vê os resultados como vitória/vitória.

Estratégias de Negociação

- Negociação Posicional: se refere a um **processo competitivo** na qual as partes fazem ofertas e contra-ofertas as quais eles sentem que resolverá o conflito.
- Negociação baseada no Interesse: é desenhado para as partes que têm a necessidade de criar relacionamentos saudáveis.

O Método na Negociação

- Um método de negociação explicitamente destinado a produzir resultados sensatos, eficientes e amigáveis, chamado Negociação baseada em Princípios ou Negociação dos Méritos.
- Quais são esses Princípios:
 - ✓ Separa as pessoas do Problema;
 - ✓ Concentre-se nos interesses, não nas posições;
 - ✓ Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer, conhecido, também, por inventar opções de ganhos mútuos;
 - ✓ Insista em critérios objectivos (Que o resultado tenha por base algum padrão objectivo)

Dicas de Negociações baseadas no Interesse

- Identifique interesses substantivos, psicológicos e procedimentais;
- As partes informam-se dos seus interesses, necessidades e preocupações;
- Evite declarar assuntos em termos de ganhar/perder;
- Gerar um nível de opções de solução avalie cada caso separadamente.

Movendo-se da negociação posicional para baseada no interesse: Sugestões

- Compreender porque uma posição é tomada por uma parte;
- Ser duro no problema, suave na pessoa;
- Procurar pela solução ganhar-ganhar;
- Se uma proposta é atacada, pergunta porquê;
- Aceite nos princípios gerais que orientam a tomada de decisão (e.g., as soluções devem ser justas para todos);
- Use peritos externos para quebrar impasses.

Qualquer método de negociação pode ser julgado, imparcial, por três critérios:

- Deve produzir um acordo sensato, quando e se houver possibilidade de acordo;
- Deve ser eficiente;

- Deve aprimorar, ou pelo menos não prejudicar, o relacionamento entre as partes.

Um acordo sensato pode ser definido como aquele que atende os interesses legítimos de cada uma das partes, pois, resolve, imparcialmente, os interesses conflitantes, é duradouro e leva em conta os interesses de todos.

Problema/Solução	Antagónico
Comunicação: 1. Aberta, honesta; 2. persuasiva; 3. Pouco acusadora; 4. Directa; Atitudes: 1. Confiante; 2. Mutualidade; 3. Concentração no futuro; 4. Assertivo; Processo: 1. Regatea os interesses; 2. Ataca os problemas; 3. Inventa opções para todos; Saídas/Resultados: 1. Vitória/Vitória; 2. Interesses mútuos alcançados; 3. Respeita a dignidade; 4. Desenvolve relacionamento; 5. Estimula as competências;	Comunicação: 1. Reservada, secreta, enganadora; 2. Coerciva; 3. Acusadora e crítica; 4. Indirecta; Atitudes: 1. Desconfiante e suspeita; 2. Individualista; 3. Centrada no passado; 4. Agressiva/defensiva; Processo: 1. Regatea a partir de posições; 2. Ataca uns aos outros/pessoas; 3. Utiliza critérios para ganhar posições; Saídas/Resultados: 1. Vitória/Derrota; 2. Compromisso entre posições; 3. Sentimento dominador/dominado; 4. Dá importância o que foi discutido; 5. Alienador.

Para William Ury e Roger Fisher¹⁶, a negociação deve ser vista como um todo, isto é um processo pelo qual se tem em conta vários pressupostos como os seguintes:

- A discussão de posições – Acordos insensatos;
- Discutir posições - Risco no relacionamento;
- Quando há muitas partes, a disputa de posições é ainda pior;
- Ser gentil é a resposta.

Separe as pessoas do problema

¹⁶ Fisher, Roger et. al, (1994), *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões*, 2ª edição Revista e Ampliada; Rio de Janeiro, IMAGO Editora.

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton¹⁷ são experts de negociação da Universidade de Harvard nos Estados Unidos da América, que à luz da sua experiência em negociação defende a ideia segundo a qual os negociadores são pessoas. Estas, por seu lado, zangam-se, ficam deprimidas, assustadas, hostis, frustradas e ofendidas. ademais, elas têm egos facilmente ameaçáveis. Encaram o mundo a partir da sua própria perspectiva pessoal e, frequentemente, confundem as suas percepções com a realidade.

Por outro lado, argumentam que é difícil de lidar com um problema, sem que as pessoas as interpretem mal, se zanguem ou fiquem irritadas e tomem as coisas em termos pessoais. segundo a sua visão, esse aspecto humano de negociação pode ser útil ou desastroso. Por conseguinte, o processo de elaboração de um acordo pode produzir um compromisso psicológico, mutuamente satisfatório. Daí que, segundo estes autores, o respeito e a amizade criam-se com o tempo e podem ajudar a tornar cada nova negociação mais tranquila e eficiente.

Concentre-se nos Interesses, não nas posições

Fisher et al.¹⁸, entendem que a finalidade de negociar consiste em atender os interesses das partes em disputa. Deste modo, a probabilidade de que isso aconteça quando nos comunicamos com facilidade com os contendores. Um dos lados pode não saber quais são os interesses da outra parte.

No entanto, como se sabe, os interesses definem o problema, motivam as pessoas e são eles os motores silenciosos por detrás da algazarra das posições a mediar. Assim, como é óbvio, a posição do mediador tem de resultar de uma avaliação acertada do problema, dos contendores e do ambiente que cerca.

OS SETE ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

Em qualquer negociação deparamo-nos com situações que nos obrigam a consultar este tema. Trata-se dos sete elementos da negociação que é uma ferramenta usada nos processos de negociação para resolução de conflitos, pois ajudam os negociadores a organizarem-se melhor e encararem o processo no seu todo com clareza e objectividade.

Quando melhor soubermos gerir cada elemento melhor serão os resultados obtidos. Eles são fundamentalmente, os seguintes:

¹⁷ Fisher, Roger et. al, (1994), *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões*, 2ª edição Revista e Ampliada; Rio de Janeiro, IMAGO Editora. Citado em Search for Common Ground, (2001), Manual de Resolução de Conflitos, 1ª edição, EAL, Luanda. Rotineiramente deixam de interpretar o que os outros dizem e não pretendem dizer o que aqueles entendem. Os mal-entendidos reforçam os preconceitos e produzem reacções contrárias, num ciclo vicioso. Não saber lidar com os outros enquanto seres sensíveis, propensos a reacções, pode ser desastroso para negociação. Qualquer que seja a posição em que estejamos numa negociação, da preparação ao acompanhamento, vale indagar-mo-nos permanentemente: Será que estou a prestar a atenção suficiente ao problema das pessoas?

¹⁸ Ibid. A harmonia de interesses, em vez de posições funciona por dois motivos. Primeiro, porque para cada interesse, geralmente, existem diversas posições possíveis e capazes de o satisfazer. Segundo, porque além do compromisso entre posições há, entre estas, mais interesses em comum do que os conflituosos.

Interesses:

O problema básico na negociação não está nas posições conflitantes, senão no conflito entre as necessidades de satisfação, sossego, desejos, etc. a que chamamos de interesse. Em outras palavras, interesse é tudo aquilo que queremos. Quanto mais pensarmos nos nossos interesses em melhores condições estaremos a obter bons acordos.

Não devemos chegar a um acordo se este não satisfizer os interesses do seguinte modo:

- Os nossos, bem;
- Os deles, satisfatoriamente;
- Os dos outros, toleravelmente.

Opções:

Quanto maior for o número de opções mutuamente benéficas maior será a satisfação dos interesses pertinentes, daí a reconciliação dos nossos interesses, a melhor opção entre as partes. Opção podemos definir como um possível acordo ou parte de um acordo.

Legitimidade (Critério Objectivo):

A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos amistosos e eficientes. Isto só é possível quanto mais se aplicarem padrões de imparcialidade, eficiência ou mérito científico ao problema específico de cada um; deste modo, é grande a probabilidade de se produzir uma solução final sensata e justa.

Formule cada questão como uma busca conjunta de critérios objectivos (realidade em que se vive). Pondere e esteja acessível as ponderações.

Alternativa (MAANA):

Ponha em prova a sua Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA), ou no mínimo a dele. Nenhum método pode garantir sucessos quando a balança pende toda para o lado oposto. Nenhum livro de jardinagem poderá ensiná-lo a plantar lírios no deserto ou cactos num charco.

Em qualquer negociação há cenários difíceis de alterar. Em resposta ao poder, o máximo que qualquer método de negociação pode fazer é atender a dois objectivos:

- primeiro – proteger-se para a eventualidade de fazer um acordo insensato;
- segundo – extrair o máximo dos recursos de que dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça os seus interesses, tanto quanto for possível. A razão porque se negoceia é a de produzir algo melhor do que os resultados que seria possível obter sem negociar. Este é o padrão em relação ao qual qualquer proposta de acordo deverá ser medida.

Comunicação:

Numa negociação, cada parte ganha por criar e manter clara e eficiente comunicação. ela é o veículo pela qual o processo deve ser conduzido. Deve-se reflectir sobre o que se escuta – e o que dizer para promover uma comunicação eficiente de se chegar a uma

decisão conjunta. Ela não é fácil, mesmo entre pessoas que têm um imenso historial de valores e experiências partilhadas. Se não houver comunicação então existirá bloqueios no processo e poderá causar a rotura nas negociações.

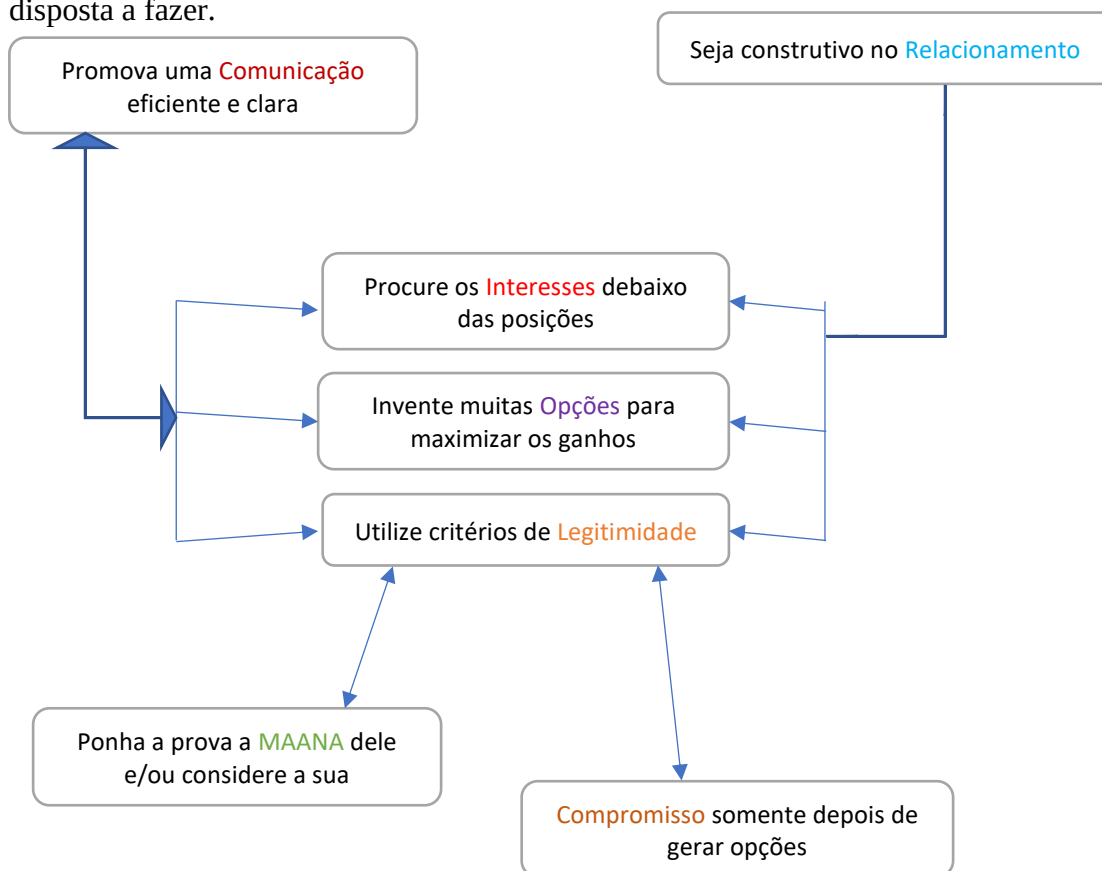
Relacionamento:

Seja construtivo no relacionamento. O processo que ajuda a estabelecer o tipo de relação que queremos obriga-nos a conhecer pessoalmente o outro lado. É muito mais fácil atribuir intenções diabólicas a uma abstração desconhecida, chamada “o outro lado” do que a alguém a quem você conhece pessoalmente.

Lidar com um colega de classe, um companheiro de profissão, um amigo ou mesmo um amigo de um amigo é bem diferente de lidar com um estranho. Quanto mais depressa você puder transformar um estranho em alguém que conheça, mais fácil será a negociação.

Compromisso:

A qualidade de um resultado é medida pela qualidade dos compromissos assumidos. Estes compromissos são os melhores se pensarmos, antecipadamente, sobre as promessas específicas que realisticamente podemos contar, ou fazer, durante ou na conclusão da negociação, depois de estudadas várias opções. Ver que princípios a serem usados para se chegar a um compromisso sensato, ao invés de perguntar o que a outra parte estará disposta a fazer.



Os Quatro Quadrantes dos Conceitos Básicos

Os quatro quadrantes dos conceitos básicos da negociação ajudam a identificar os problemas e suas origens, aquelas que carecem de uma acção de solução de questões que são claramente sintomas das causas ou outras situações subjacentes.

Técnica de Problema/Solução

Conhecimentos de problema/solução são necessários para guiar as partes às decisões negociais e na intensificação das opções que tenham disponíveis. Concentrar-se em necessidades e interesses e não em posições.

Conheça os passos seguintes:

1. Conhecimento dos Sintomas – Qual é o problema?

Identificação exacta do problema.

Estratégia:

Quando as perspectivas de ambas partes se tornarem claras, deve fazer-se uma lista que resume as preocupações comuns para serem analisadas.

- criar um ambiente de resolução de problemas;
- combinar o processo para a resolução de problemas;
- combinar as regras básicas, incluindo: não se interromperem; respeitarem-se; indicar com a mão o desejo de usar da palavra; respeitar a ordem dos intervenientes;
- dar a cada parte a oportunidade de contar a sua história segundo a sua lógica;
- reconhecer que um problema existe;
- concordar que é necessário que algo mude;
- identificar todos os sintomas correntes do conflito (manifestações do conflito);
- classificar os problemas em categorias.

2. Diagnóstico – Quais são as causas do problema?

Sublinhar interesses em vez de posições permite obter informações úteis sobre as preocupações subsistentes das partes. É sempre bom conhecer-se as causas do problema para melhor facilitar a obtenção de soluções satisfatórias.

Estratégias:

Na lista dos problemas comuns é importante identificar itens quer sejam causais ou sintomáticos. Não ignorar os sintomas, mas reconhecer que eles podem resultar de uma solução a um só tempo obtida do que resultar de uma acção planificada a longo prazo, fazendo:

- promover a compreensão sobre preocupações básicas que subsistam em cada uma das partes;
- recompor o conflito partilhando as preocupações e interesses que muitas vezes podem criar uma base para a descoberta de soluções;
- fazer perguntas como “porquê ... ao invés de para quê?” para promover a compreensão dos interesses de cada um;

- estabelecer quais são todas as causas do problema;
- analisar o problema para identificar os interesses e necessidades subjacentes de todas as partes.

3. Gerar Opções – Quais são as soluções possíveis para o problema?

Não devemos agarrar-nos a uma solução, por nos parecer a mais rápida. Devemos produzir uma variedade de possibilidades antes de tomar decisões.

Estratégia:

- apresentar todas as soluções possíveis, mesmo aquelas que, a primeira vista parecerem estar “afastadas da parede” (off the wall);
- gerar um número máximo possível de opções, pelo uso da chuva de ideias. Reflectir sozinho sobre o problema, alistando todas as soluções possíveis:
 - a. compartilhar todas as suas soluções com o grupo, permitindo que todos os membros do grupo contribuam com as suas ideias de solução;
 - b. tentar abordar o problema de diversos ângulos;
 - c. ser o mais criativo possível, as ideias inverossímeis podem desencadear ideias mais praticas;
 - d. submeter todas as ideias possíveis à chuva de ideias, mesmo quando aquelas que no início não pareçam realistas;
 - e. não ajuizar ou criticar;
 - f. não focalizar a pessoa que originou a solução;
 - g. não rejeitar soluções antes de todas terem sido recolhidas.

4. Avaliar as Opções e Tomar Acções Específicas

Estratégia:

- identificar as vantagens e desvantagens de cada opção;
- identificar factores que possam retardar ou acelerar qualquer acto. Procurar formas de fortalecer forças de apoio e enfraquecer forças de obstrução;
- clarificar o impacto que cada acção pode ter em cada uma das partes; o impacto relaciona-se com factores como finanças, tempo, família, sentimentos sobre a própria pessoa, etc.;
- ajudar as partes a identificar princípios de justiça para guiar a sua tomada de decisão;
- usar critérios objectivos;
- avaliar as opções através de:
 - a. identificação de critérios objectivos para avaliar cada solução possível, isto é: custos/benefícios, consequências, exequibilidade, encontro de interesses, identificar as causas, vantagens/desvantagens;
 - b. avaliar cada solução possível, fazendo uso de critérios combinados.
- Justificar porquê é que certas opções devem ser excluídas ou incluídas, procurando-se fortalecer os pontos positivos e tratar dos pontos negativos, para tornar mais aceitável;

- focalizar o resultado potencial de cada caminho possível para a acção. Estes resultados são aceitáveis para ambas partes, em termos de dinheiro, tempo e relações a curto e longo prazo.
- c. Decidir qual a solução ou conjunto de soluções são/for preferível.

Ter sempre presente que é necessário:

- a. combinar passos aceitáveis para a implementar cada solução;
- b. determinar responsabilidades e prazos limites aceitáveis;
- c. acordar com clareza os passos e passos de controlo e feedback.

O Gráfico Circular

Os Quatro Quadrantes: os quatro passos básicos para inventar opções



A MEDIAÇÃO

Conceitualização

George Lukács citado por Reinaldo Nobre Pontes na sua obra *Mediação e Serviço Social* revela que “Não pode existir nem na natureza, nem na sociedade nenhum objecto que neste sentido [...] não seja resultado de mediações. Deste ponto de vista a mediação é uma categoria objectiva, ontológica, que tem que estar presente em qualquer realidade, independente do sujeito”¹⁹.

Por outro lado, a mediação de conflito encontra conforto no ordenamento jurídico angolano, e vendo ocupando um papel relevante na resolução dos litígios e é tido como um dos métodos que a resolução extrajudicial de litígios diz respeito, para ajudar a dirimir os vários e diferentes conflitos, quer sejam eles de natureza familiar, escolar, laboral, de consumo, penal, judicial ou organizacional. Ao abrigo da lei nº 12/16, de 12 de Agosto, a lei da Mediação de Conflito e Conciliação vigente na República de Angola define uma serie de critérios essenciais com vista garantir o acesso dos cidadãos, das comunidades e das organizações ou empresas ao direito, à justiça e a tutela jurisdicional efectiva. Esta lei trás uma série de inovações na organização e funcionamento dos órgãos e serviços da administração da justiça com vista a disjudicialização dos tribunais comuns.

Grosso modo, a mediação não é o único método de lidar com os conflitos. De facto, existem situações em que a mediação é completamente inadequada, especialmente em situações onde o poder é muito assimétrico, pois que diferentes situações exigem diferentes estratégias ou confrontação de estratégias que possam ser aplicáveis em caso de extrema injustiça.

Igualmente, a mediação tem por objectivo construir a harmonia. A harmonia tem a ver com o juntar-se à outra pessoa de forma que o processo de comunicação seja estimulado. Sem harmonia entre mediadores e *contendores/consulentes*, o processo de mediação pode ser profundamente obstruído.

Definição de Mediação

- A Mediação refere-se a um processo através do qual uma terceira parte providência assistência procedimental para ajudar os indivíduos ou grupos em conflito a resolver as suas diferenças.
- Similarmente, compreende-se que a mediação é um processo de resolução de conflitos, pela qual as partes procuram uma terceira parte (neutra), que ajudará as partes em conflito, na estruturação do processo de negociação e comunicação com vista a uma solução mutuamente vantajosa e aceitável.

¹⁹ George Lukács citado em Reinaldo Nobre Ponte, (1997), *Mediação e Serviço Social: um estudo preliminar sobre a categoria teórica e sua, e sua apropriação pelo serviço social* 2ª edição revista, Cortez Editora; São Paulo.

O papel de Mediação

A mediação é o método utilizado na resolução de problemas ou nas disputas entre partes. Ela tem o papel de:

- avaliar os poderes das partes;
- ajudar as partes a participar na tomada das decisões;
- construir as capacidades das partes;
- reconhecer as várias opções geradas com vista a se chegar a uma solução;
- encorajar o diálogo entre as partes (conflitantes na mediação);
- fomentar o diálogo directo sobre os resultados;
- encorajar e criar pensamentos e sentimentos;
- as partes reconhecerem o processo plenamente;
- buscar-se uma partilha para a solução do problema.

Assim, Gerard Egan²⁰ sugere “cinco formas de posicionamento em relação à outra pessoa durante o processo de mediação”:

1. Enfrente o contendor honestamente

Pois esta é uma postura de envolvimento e dá a mensagem de que estás atento, precisas de estar consciente de que alguns casos frearem pode ser entendido como confrontação ou combatividade.

2. Adopta uma postura aberta

Braços e pernas cruzadas podem significar um menor envolvimento ou menor disponibilidade, é, geralmente, uma postura defensiva.

3. Incline-se perante o outro

Inclinar-se para frente pode ser um sinal natural de envolvimento. Manter uma posição inclinada muito distanciada ou muito próxima pode causar a algumas pessoas desconforto. Discrição é muito importante para este caso.

4. Mantenha o contacto visual

O contacto visual confere atenção e uma mensagem não-verbal de “eu estou contigo”. Formule o seu palpite para saber até que ponto o outro contendor se sente confortável com o contacto visual.

5. Relaxe quando estiveres em interacção com os outros

Expressões faciais de preocupação e distracção podem precipitar o desconforto. Se relaxares, os conflitantes tenderão a sentir-se mais relaxados.

Princípios de Mediação

- As partes devem consentir para mediação e a escolha do mediador;

²⁰ citado em Search for Common Ground, (2001), Manual de Resolução de Conflitos, 1ª edição, EAL; Luanda, pp. 51.

- As partes devem assumir as declarações
- O mediador oferece *procedimento* do que assistência *substantiva*;
- O mediador deve manter-se imparcial;
- O mediador não deve aplicar medidas punitivas;
- A mediação não é uma solução ‘*rápida fixa*’ para problemas complexos;
- A mediação é uma actividade especializada.

Estágios do Processo de Mediação

- Introdução;
- Descrição do Conflito;
- Resolução do Problema;
- Acordo.

Estágio Introdução

- Cria um ‘espaço seguro’ para as partes;
- Clarifique o processo e o papel do mediador;
- Estabeleça consensos nas regras básicas.

Descrição do Conflito

Propósito:		Permitir que o mediador e as partes ouçam integralmente, um do outro;
Escuta:		O Mediador utiliza habilidades de escuta;
Estruturar os assuntos:		O Mediador resume os assuntos na linguagem aceitável para todas as partes.

Resolução de Problema

Algumas habilidades chaves exigidas para gerir a fase de resolução de problemas são:

- **Habilidades de construção de relacionamentos;**
- **Habilidades de gestão do Processo;**
- **Habilidades de solução do Problema.**

Habilidades de construção de Relacionamentos

- Escutar atentamente;
- Sublinhar os pontos comuns e as boas intenções;
- Resconhecer os sentimentos e receios;
- Assistir as partes para se engajarem no diálogo directo e parafrasear;
- Conduza as pessoas para o diálogo frontal (tete-à-tete);
- Assegure as partes e celebrar os progressos alcançados.

Habilidades de Gestão de Processo

- Mantenha o controlo do processo;
- Ajude as partes a alcançarem os consensos na agenda e na ordem da agenda;

- O mediador usaria sempre uma linguagem imparcial;
- aponta os pontos comuns;
- Clarifica os assuntos;
- Chama um caucus quando achar apropriado.

Habilidades de Solução de Problema

Selecione uma sequência apropriada, por exemplo:

- Os princípios, normas primeiro;
- O futuro primeiro;
- Os critérios primeiro;
- O foco nos interesses.

O Acordo

O acordo deveria claramente atestar **QUEM** está concordar para o **QUÊ, ONDE, QUANDO E COMO**.

As palavras dos disputantes' podem ser usadas sempre que possível. Um acordo de uma mediação efectiva seria:

- Claro sobre os prazos;
- Balanceado ou equilibrado;
- Realístico;
- Específico;
- Claro e simples;
- Proactivo;
- Assinado e rubricado por todos os presentes.

O mediador é um elemento neutro e aceite pelas partes para ajuda-las a encontrar uma solução que satisfaça, plenamente, as necessidades de cada uma das partes, sem, contudo, beneficiar uma e prejudicar outra.

Para tal, é necessário que o mediador seja convidado pelas partes ou indicado por uma entidade credível pelas partes e que o aceitem no processo com vista a estruturar mecanismos para desenvolver uma comunicação eficiente.

Para ser um bom mediador:

- Afie bem o seu lapis para **fazer boas anotações**;
- Limpe as suas orelhas para **escuta activa**;
- Abra o seu coração para **empátia**;
- Senta sobre o seu ego, porque **as decisões não são suas**.

O Convite ao Mediador

O convite ao mediador é feito tendo em conta o seguinte:

- Os benefícios de colaboração;
- Aceitação do problema;
- Os poderes das partes;

- A vitimização;
- O cenário – melhor/pior caso.

Porquê convidar um mediador?

- Porque se conhece a sua história como mediador;
- Este conhece a natureza do problema e oferece confiança ao processo;
- Sua credibilidade;
- Conhecimento da sua imparcialidade e experiência em trabalhos do gênero;
- O seu bem fazer;
- Conhecimentos suficientes na matéria;
- O custo do tempo efectivo;
- A sua reputação e domínio em lidar com situações difíceis;
- Quando opção alternativa;
- Parcialidade/fanatismo.

O Papel do Mediador

- Identificar e enumerar as questões a serem discutidas;
- Conduzir as partes a intensificarem as suas necessidades, interesses e as opções práticas abertas;
- Manter ligação enquanto pessoa e criar intercâmbio de relacionamento;
- Enfatizar os padrões justos e proporcionar total participação;
- Conduzir as partes a decisões negociadas;
- Não decidir o certo ou errado;
- Assistir as partes na procura da sua própria solução.

Um efectivo Acordo de Mediação deve:

- ser específico;
- evitar palavras ambíguas como “cedo”, “razoável”, “cooperativo”, “vizinhança”, “frequente”, “quase/calmo”, pois, podem significar coisas diferentes a diversas pessoas;
- ser claro em relação a datas e prazos;

ESTRATÉGIAS E FASES DA MEDIAÇÃO

Antes das partes chegarem:

- Quem (se alguém) vai tomar o papel de líder;
- Como vão ser divididas as tarefas;
- Antecipar quaisquer dificuldades especiais na mediação;
- Notar os tipos de mediação.

Avaliar o Ambiente:

- Ver logística (pápeis, canetas, cafés, wc, refrigerantes e outros);
- Arranjar, preparar os lugares;
- Escolher o local para as reuniões em separado;

- Confortável;
- Posicionar-se no centro (mediador).

Agenda de uma mediação (exemplo)

- Boas-vindas e apresentação das delegações/partes;
- Regras de base: dizer o propósito e solicitar as assinaturas sobre “acordos de mediação (se for apropriado).

Os mediadores pedem as partes que prometem não interromperem as alegações. Por exemplo, (não interromper quando a outra parte estiver no uso da palavra).

Delinear Procedimentos

- Cada pessoa descreve a situação a partir da sua perspectiva;
- Busca de acordo para as questões básicas dos desentendimentos;
- Examinar possíveis soluções, um de cada vez;
- Decidir sobre soluções mutuamente aceitáveis;
- Escrever o acordo.

fazer lembrar a confidencialidade das negociações e da necessidade de serem tomadas notas.

Promover o Respeito pelos Intervalos

- As partes disputantes podem solicitar intervalos;
- Os mediadores podem solicitar intervalos e realizar encontros em separados com cada uma das partes (Caucus).

A. As Fases da Mediação

1. Fase de apresentação/introdução:

- saudação/sentar (indicar os lugares de cada parte);
- descrever o processo (procedimentos);
- descrever o papel dos mediadores;
- estabelecer regras no terreno e obter o compromisso das partes.

O propósito da fase de apresentação é o de preparar os intervenientes para que saibam lidar com os medos, por forma que se sintam confortáveis a participar e depositarem confiança no processo. A fase de apresentação é o momento do mediador – o resto do processo de mediação pertence às partes.

Depende do mediador elevar o tom de voz, estar firme e dirigir o processo. Tudo isso elevará a confiança das partes e que as suas preocupações serão tomadas em consideração.

2. Fase da Narração da História pelas Partes

- ambas partes explicam a situação a partir do seu ponto de vista;

- ambas expõem as suas preocupações especiais e percursos para a solução;
- alistar e clarificar os problemas/questões para discussão.

Propósitos:

Cada parte explica a situação a partir da sua perspectiva enquanto a outra parte o escuta. Os mediadores resumem brevemente e com ênfase quando cada um terminar. Esta situação continua até que todos factos e sentimentos forem expressos. Então o(s) mediador(es) resume(m) o que foi dito e pergunta se ainda há mais alguma coisa a acrescentar. Se não houver, o mediador pede aos participantes para ajudarem a definir e enumerar as questões pertinentes.

Os participantes devem antes de tudo concordar sobre os problemas a abordar, antes de tentar chegar ao acordo sobre as soluções.

B. Observação aos Mediadores

- Ser firme quanto as interrupções;
- Responder as poucas primeiras interrupções e ignorar as últimas e não o inverso;
- Dar papel e lápis para que se tomem notas;
- Acalmar as partes e dizer: “terá o seu tempo”, “eu sei que tem a sua perspectiva e vou, também, ouvir o seu ponto de vista dentro de minutos”.

Perguntas

Cuidado com as perguntas, pois podem impor a sua agenda ao orador (principal) ao invés de permitir que o orador use a sua experiência de estruturar a interacção. Se fizer apenas perguntas faça-as de forma aberta e não de forma fechada.

Exemplo de Perguntas abertas

“Diga algo mais sobre o Sr. Paulo”;
 “Fale sobre aquele acontecimento/assunto”.

Exemplo de Perguntas fechadas

“Quem é o sr. Paulo?”;
 “O que fizeste então?”;
 “Quem, qual, porquê, o quê, etc?”.

Parafrasear:

Construir harmonia entre duas partes continua a ser o primeiro objectivo aqui. Agarrar-se aos factos e cronologia é útil, mas secundário.

Comentários Rudes

Manter a linguagem com um parafraseado neutro.

Exemplo:

Trocar a expressão “ela está a mentir” por “você vê as coisas de forma diferente”.

Pedir exemplos específicos. Se as partes disserem “ele é imprudente e totalmente irresponsável”, o mediador diz “por favor, dá um exemplo específico, que tem em mente”.

Tomar notas

A maior parte dos mediadores perde-se com o registo das notas. estas devem ser tiradas muito rapidamente; poucas palavras são suficientes. Pode ser eficiente ter um dos mediadores centrado em construir a harmonia enquanto o outro se ocupa em reunir toda a informação necessária.

3. Fase de Problema – Solução

Abordar um Assunto de cada vez

- começar com a questão mais fácil e examinar opções para solução;
- pedir que cada parte descreva o assunto;
- sintetizar os comentários de cada parte em termos de interesses (i.e. seus desejos, como o oposto para as suas posições ou demandas);
- encorajar o pensamento;
- centrar-se nos interesses e não nas posições;
- promover o Caucus (encontro em separado com as partes), como um último recurso;
- encorajar as partes a apresentarem opções de forma conjunta.

Estratégias decorrentes da fase:

As técnicas do *processo* referem-se, primeiro, à forma como as decisões são tomadas e como as pessoas se sentem em relação a elas. As marcas de um bom processo de gestão de conflito incluem:

- abertura, autoridade e participação das duas partes;
- reestruturação da comunicação rompida;
- ajudar as pessoas a identificarem interesses e preocupações e trabalhar no sentido de se alcançarem soluções de ganhar/ganhar.

Priorizar a Agenda

Depois de resumir as perspectivas de cada parte e lembrar-lhes sobre os pontos já acordados e do que cada um necessita do outro, o mediador faz uma lista de problemas/questões que necessitam de solução.

Estratégias:

- começar por identificar princípios já acordados que guiam ao problema-solução;
- determinar que decisões devem ser tomadas primeiro, por forma a ter-se uma base de trabalho, para tomada de decisões posteriores;
- colocar em ordem de importância os diferentes assuntos em discussão, quando a atmosfera não está demasiada tensa;

- separar problemas de curto prazo, dos de longo prazo e geralmente começar por trabalhar sobre os de curto prazo.

Controlar o Processo

Estratégias:

- recordar as partes sobre o compromisso de não interromper a outra parte;
- encorajar discussões directas entre as partes quando elas acharem que estão prontas para tal;
- usar citações para manter o controlo;
- discutir um assunto de cada vez.

Encontros em Separado (Caucus)

Esta é a altura em que os mediadores trabalham em separado com cada uma das partes em discussões privadas;

Convocar uma reunião em separado para:

- explorar sugestões de concessões que as partes não querem discutir em sessões conjuntas;
- quando se chega a um impasse;
- para reganhar o controlo da situação quando as coisas estiverem a escapar do controlo;
- quando suspeitar que uma parte tem coisas a dizer e que não se sente seguro de falar sobre elas com a outra parte presente;

Estratégias:

- estabelecer confidencialidade;
- reforçar a harmonia entre as partes;
- dar feedback positivo;
- explorar soluções;
- ajudar as partes a explorar as consequências pelo facto de não se chegar a um acordo sobre uma solução;

Lidar Com o Impasse

Quando as partes parecerem imóveis em certas questões ou quando uma ou ambas partes mantém tenazmente uma posição, os mediadores precisam de dar uma direcção especial.

Estratégias:

- reunir todas as opções possíveis em que as pessoas possam reflectir;
- explorar as consequências das soluções propostas;
- partir para assuntos fáceis e voltar mais tarde para aquele sobre o qual se registou o impasse;
- explorar dados objectivos que possam ajudar a tomar decisões informadas;
- fazer perguntas como “o que seria se ...”;

- encontrar-se em separado com cada uma das partes para produzir soluções possíveis;

estar pronto a terminar a sessão sem soluções definitivas. Talvez a próxima ocorrerá com as partes mais dispostas e habilitadas para encontrar a solução.

Reforços especiais para reduzir a hostilidade são muitas vezes necessárias, como:

- encorajar o engajamento para conseguir soluções;
- direccionar as discussões directamente entre si (treine diálogo directo);
- esclarecer os aspectos comuns;
- reconhecer as feridas, mágoas, frustrações, rancores;
- se necessário, ilustre os progressos obtidos ao longo do processo;

4. Fase do Acordo

Esta fase é uma das mais críticas do processo de mediação. Fortes tentações geralmente existem para que se relaxe por alguns minutos, e isto pode ser muito caro. Uma das causas comuns do fracasso na mediação é que os mediadores e as partes menosprezam detalhes e procedimentos para implementação do acordo.

O mediador Sintetiza o Acordo para as Partes:

- elaborado especificamente: Quem faz o quê? Quando? Onde? Como? e
- algumas vezes porquê?
- aceite em como manusear outros problemas que possam surgir;
- tenha o acordo escrito e assinado, com cópias para ambas partes;
- Se o acordo escrito for o apropriado, fazer com que as partes apertem as mãos, uma demonstração de reconhecimento e reconciliação entre si, etc.
- mas tenha a certeza de que eles estão claros sobre os pormenores do seu acordo.

Propósito:

- concretizar os resultados da solução do problema e assegurar que qualquer acordo alcançado é claro, específico, realístico e vantajoso;
- especificar soluções para resolver cada um dos principais assuntos que ambas partes aceitam;
- deixar bem claro “quem está a acordar o quê, onde, quando, como (e algumas vezes porquê?”);
- preparar as partes para explicarem o acordo a outros.

Um Efectivo Acordo de Mediação Teria:

- ser específico;
- evitar palavras ambíguas tais como “cedo”, “razoável”, “cooperativo”, “vizinhança”, “frequente”, “quase/calmo”, pois podem significar coisas diferentes a diversas pessoas;
- ser claro em relação a datas e prazos.

O PAPEL DO MEDIADOR

Algumas vezes, o conflito parece pesado, confuso e insustentável durante a fase de problema- solução. Assim, o mediador para melhor ajudar na solução do problema deverá prestar atenção aos três aspectos do conflito:

- Processo;
- Pessoa e
- problema.

Conduzir as partes a decisões negociadas e a intensificarem as opções para eles de forma aberta.

- sublinhar os interesses versus posições;
- fornecer ideias para resolver as questões;
- recompor/reformular as questões;
- avaliar as opções;
- adoptar critérios objectivos na tomada de decisões.

Conhecimentos Individuais

Os mediadores necessitam de conhecimentos em três áreas que têm a ver com elementos psicológicos e de relacionamento do conflito:

- sentimentos;
- percepções e
- comunicação.

a. Lidar com Sentimentos

A maior parte das pessoas negociam mais razoavelmente depois de terem expressado fortes emoções e sentirem-se respeitadas e ouvidas.

Estratégias:

- parafrasear sentimentos, tornando-os implícitos;
- convidar as pessoas a descreverem o impacto que a situação está a ter sobre elas, pessoalmente;
- monitorar citações e diálogo directo;
- algumas vezes, quando as emoções estiverem, particularmente, fortes reunir-se em separado com as partes;
- convidar as pessoas a declarar que emoções fortes gostariam de exteriorizar;
- convidar as pessoas a dizerem coisas umas às outras que possam facilitar a exteriorização de sentimentos fortes.

b. Clarificar Percepções e Linguagem “Suja”

Percepção errada é uma linguagem que barra o caminho do problema-solução e inclui generalizações, nomes e pronomes não específicos e falar pelos outros.

Estratégias:

- manter as pessoas confinadas a questões específicas, como forma de sair-se das generalizações;
- clarificar as percepções;
- Enforçar/concentrar-se na realidade;
- encorajar declarações do “Eu”;
- ouvir as agendas e ofertas escondidas e sublinhar o entendimento comum;
- reconhecer a necessidade de explicar a situação e justificar intenções.

c. Treinar Comunicação Efectiva

A comunicação cria e reflecte conflitos e é o veículo para a gestão produtiva ou destrutiva do conflito. Além de tudo, o propósito da comunicação humana é, ou seria a reconciliação.

Estratégias:

- modelar e arranjar a comunicação efectiva;
- facilitar a atenção activa e recordar às pessoas as regras da não interrupção;
- ter as partes a repetir e resumir o que ouvem do outro.

O Papel do Mediador

Durante o processo, o mediador tem como obrigações:

- criar estrutura e ambiente de relações positivas;
- estabelecer um tom positivo e criar uma base de confiança;
- incentivar uma participação activa no processo;
- não decidir o certo ou o errado;
- assistir as partes na procura da sua própria solução.

Questões para o Mediador

Lembre-se que quando as partes chegam estão, geralmente:

- ansiosas e tensas;
- suspeitos da outra parte e suas motivações;
- medrosos de serem manipulados ou tomar vantagens sobre ...;
- pouco claros sobre o que pertence numa sessão de mediação;
- com medo que as coisas podem descarrilar do controlo.

Qualidade do Mediador

O mediador é alguém que deve primar pelas qualidades essenciais seguintes:

- neutralidades nas decisões;
- consentimento bem informado;
- imparcialidade (nas percepções);
- confidencialidade;
- consciencioso e sensato;
- comunicativo;

- perseverância;
- sentido de ajuda às partes.

Sobre a Co-Mediação

Antes do início da sessão, o mediador planifica com o co-mediador (se for possível):

- é importante que saiba como o seu co-mediador opera/actua, e só assim pode medir com ele/ela;
- juntar-se a ele com cada uma das partes;
- nunca se envolver no conflito ou demonstrar que está desapontado com cada uma das partes – pois elas aperceber-se-ão disto imediatamente;
- sentar-te próximo dele;
- valorizar uma equipa na diversidade (raça, género, idade, etc.);

a. Vantagens da Co-Mediação

- um balanço em termos de diversidade pode assistir as partes a sentirem-se mais confortáveis, pois tem-se alguém com quem identificar soluções;
- duas cabeças são melhores que uma a decidir no processo ou noutros aspectos em caso de dificuldades;
- diferentes estilos e experiências colocam o mediador em boa posição/lugar para providenciar conhecimentos combinados, habilidades e compreensões;
- um mediador focalizará o assunto (facto em disputa) enquanto os outros focalizam os sentimentos (alteração emocional). Um pode liderar o processo enquanto o outro pode monitorar o processo e assegurar que os elementos importantes não dominados. Os papéis podem mudar nas diferentes fases. Isto deverá ser orquestrado antecipadamente.

b. Os Desafios da Co-Mediação

- requerer uma equipa forte em termos de coordenação, tempo e coerência;
- requerer compreensão de ambas forças, fraquezas, abordagens e técnicas;
- requerer habilidades para estratégias e deixar que cada um se mantenha na rota/eixo.

Resumos

- Geralmente é bom resumir as declarações de cada uma das partes e depois fazer a lista conjunta das questões;
- elaborar um resumo conjunto dos pontos de vista e dos sentimentos de ambas as partes.
- isto dá a oportunidade de sublinhar os pontos comuns encontrados e escolher uma boa direcção para a solução do problema.

Entendimento Comum

Um objectivo da mediação é encontrar entendimento comum entre duas partes e estabelecer um acordo sobre o mesmo.

Ao mover-se entre as partes perguntar se:

- em que áreas as partes têm entendimento, necessidades e interesses comuns?
- em que áreas elas se posicionam (juntas)?
- onde é preciso encontrar um entendimento comum por forma a tornar possível o acordo?
- onde ou de quem posso conseguir isso? r
- Responder a estas questões, geralmente requer o dar e receber das partes.

Seja equilibrado

Todos devem ganhar qualquer coisa e concordar fazer/ou não fazer qualquer coisa.

Seja positivo

Encoraje os disputantes a declarar positivamente o que eles farão no futuro.

Seja realista

Os disputantes são capazes de sustentar/cumprir com o seu acordo? É melhor se o acordo contiver apenas acções sobre as quais os disputantes tenham controlo.

Seja claro e simples

Evite o jargão/gíria legal. Use a linguagem dos disputantes quando possível; tenha a certeza de que o acordo é escrito nos termos em que todas as partes o possam compreender.

Que seja assinado por todos

Leia o acordo para as partes e obtenha as suas respostas. Cobre todas as questões? Precisa de ser revisto por advogados? Comprometem-se a cumpri-lo? deveremos concordar sobre algumas revisões num futuro próximo? Depois de preenchidas todas essas questões, assinar e dar/distribuir cópias a ambas partes.

Bibliografia

- CIPRIANO, F., (2021), *A Arbitragem Voluntária Como Garantia de Acesso ao Direito e ao Investimento Privado: O Caso de Angola*, 1ª edição, Imprimarte; Luanda.
- CRUM, T. F., (1988), *The Magic of Conflict: Turning a Life of work into a work of life*, 1st edition, Touchstone; New York.
- FISHER, R. et al., (1994), *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos Sem Concessão*, 2ª edição Revista e Ampliada, Imago Editora; Rio de Janeiro.
- FISHER, R. e Ertel, D., (2008), *Como Conduzir Uma Negociação: Livros de Exercícios*, 1ª edição, Lua de Papel; Alfragide.
- FISHER, S. et al., (2007), *Working with Conflict: Skills & Strategies for Action*, 4th edition, Zed Books; London.
- GOLEMAN, D., (1995), *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária Que Redefine o Que é Ser Inteligente*, 75ª edição, Objectiva; Rio de Janeiro.
- GIRÃO, J. A., et al., (2007), *Meios Alternativos de Resolução de Litígios: 6ª Conferência de Arbitragem Como Factor de Competitividade*, 1ª edição, Agora Comunicação; Lisboa.
- HARRIS, P. & Reilly, B., (1998), (ed.), *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators*, 1st edition, IDEA; Stockholm: Sweden.
- PONTES, R. N., (1997), *Mediação e Serviço Social*, 2ª edição, Cortez Editora; São Paulo: Brasil.
- Search for Common Ground, (2001), *Manual de Resolução de Conflito*, 1ª edição, EAL; Luanda.
- SILVA, M.B., (2004), *Arbitragem Voluntária: A Hipótese da Relatividade da Posição do Árbitro Perante o Direito de Conflitos de Fonte Estatal*, 1ª edição, Almedina; Coimbra.
- REES, F., (1991), *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*, 1st edition, Pfeiffer & Company; California: San Francisco.
- URY, W., (2000), *Chegando à Paz: Resolvendo Conflitos em Casa, no Trabalho e no dia-a-dia*, 1ª edição, Editora Campos; Rio de Janeiro.
- WEISINGER, H., (1997), *Inteligência Emocional no Trabalho*, 11ª edição, Objetiva; Rio de Janeiro.