

TREINAMENTO AVANÇADO EM NEGOCIAÇÃO

*9 – 12 Fevereiro 1998
Luanda, Angola*

**Conflict Management Group
20 University Road
Cambridge, Massachusetts 02138
USA**

**À Procura do Entendimento Comum
C P 1542
Luanda
Angola**

Índice

- Programa do Curso
 - Biografias dos Facilitadores
 - Lista de Participantes
-
- 1 Exercício do Preço do Petróleo
 - 2 Sete Elementos
 - 3 Preconceitos
 - 4 Comunicação
 - 5 A Ferramenta dos Quatro-Quadrantes
 - 6 Poder Negocial
 - 7 Avaliação

Biografias dos Facilitadores

Elizabeth McClintock

A Senhora Elizabeth McClintock é consultora da Conflict Management Group (CMG), firma que administra conflitos. Na qualidade de treinadora, a Sra McClintock treinou organizações públicas e privadas nos E U A , Canada, Australia e Africa. Recentemente, desenvolveu um curso com a Organização Mundial de Saúde (OMS), concentrando-se em melhorar a capacidade de mobilizar recursos dos países africanos para a área de saúde. A Sra McClintock também integrou a equipe de mediação da CMG em vários litígios multipartes e facilitou um fórum de cooperação entre o Banco Mundial e funcionários dos governos da África Ocidental. Atualmente, auxilia no desenvolvimento de um programa de treinamento para resolução de conflitos para a Divisão de Resolução de Conflitos da Organização da União Africana. A Sra McClintock recebeu o seu Mestrado em Relações Internacionais pela Faculdade Fletcher de Direito e Diplomacia da Universidade de Tufts e, a sua licenciatura em Administração do Estado por Dartmouth College. Antes de fazer parte da CMG, a Sra McClintock esteve durante quatro anos em Marrocos como professora voluntária de inglês pelas Brigadas de Paz. Além de ser fluente em francês, a Sra McClintock também fala italiano e árabe marroquino.

Paulo Dacruz

Paulo Dacruz é um treinador pelo Centre for Common Ground – CCG - (A Procura do Entendimento Comum), em Luanda, Angola. CCG foi fundada pela organização não-governamental norte-americana, Search for Common Ground, que patrocina um amplo projecto em Angola para promoção de diálogo e reconciliação. Mr Dacruz trabalha para CCG desde sua fundação em 1996. Antes de juntar-se a CCG, Mr Dacruz trabalhava como professor.

Dia 1, 9 de Fevereiro

- 9 00 INTRODUÇÃO
- 10 30 OBJECTIVOS DO GRUPO DO WORKSHOP
- 11 00 Intervalo
- 11 30 REFLEXÃO SOBRE NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS
- 12 30 **Conflito e Sua Dinamica Comum**
- 14 00 Almoço
- 16 30 O PAPEL DOS PRECONCEITOS NO CONFLITO
- 17 30 Final dos Trabalhos do Dia – Avaliação

Preparação individual

Por favor, leia as intruções e prepare-se para negociar **Conflito Comunitario**

Dia 2, 10 de Fevereiro

8 30	Janela Aberta
9 00	PRECONCEITOS
10 00	Intervalo
10 30	ESTRUTURA DA NEGOCIAÇÃO OS SETE ELEMENTOS
11 00	Conflito Comunitario Preparação e Negociação
12 30	Almoço
14 00	Debate
15 00	APLICAÇÃO DAS TECNICAS NOS NOSSOS CONFLITOS
17 30	Final dos Trabalhos do Dia - Avaliação

Dia 3, 11 de Fevereiro

- 8 30 Janela Aberta
- TECNICAS DE COMUNICAÇÃO
- 10 30 Intervalo
- 11 00 **Exercicio Aplicação dos Quatro Quadrantes Nos Nossos Conflitos**
- 12 30 Almoço
- 14 00 Exercicio (cont)
- 16 00 Debate
- 17 00 Final dos Trabalhos do Dia - Avaliação
-

Dia 4 – 12/02/98

8 30 Janela Aberta

Exercicio Aplicação dos Quatro Quadrantes para os Proximos Passos

10 30 Intervalo

11 00 Ceremonia

12 30 Encerramento

Lista de Participantes
De Seminário Sobre Negociação e Resolução de Conflitos
Organizado pela CMG e CCG em Luanda, Angola
De 9-12 de Fevereiro de 1998

Nome	Organização	Endereço/Telefone
Kimpuanza Marlene P Amaro	Comissão dos Direitos Humanos Paraquia São Paulo	Paraquia São Paulo C P 5336 Tel 341 758
Isidro Chiculo	Catholic Relief Services/Angola Lobito	CRS/Luanda Rua Frederico Welwitscha Tel 337-897
Guilhermina Mandele Chiteculo	Associação para Ajuda e Desenvolvimento de Mulher e da Criança Angolana (ADEMA)	
Hirondina Esperança de Armando Curcubica	Save the Children, USA (SCF)	SCF/USA Rua Joaquim Rodriguez da Graça, Bairro Azul, Luanda Tel 351-006 353-489
Luisa Lourdes Fernandes da Costa	Christian Children's Fund (CCF)	CCF Rua Comandante Stona No 161, Avalade, Luanda C P 1178 Tel 323-598
Domingos Germano Ezequiel	Christian Children's Fund (CCF)	CCF Rua Commandante Stona No 161, Avalade, Luanda C P 1178 Tel 323-598
Engracia Francisco	Centre for Common Ground (CCG)	Rue Tome Agonstinho das Neves 7/8, Bairro Maianga Tel 353-998
Antonio Luis Lourenço	Gabinete do Vice-Governador Para Defesa, Province of Luanda	Direcção Provincial da Defesa e Protecção Civil Tel 338-242

Nsimba Samuel Paxe	Associação Jufeni Para o Desenvolvimento Comunitário De Angola (AJUDECA)	Rua Jose Pedro Tuca Bairro Chicala II, Sector A M Ingombotas C P 10541 Tel (casa) 390-667
Avewanguana Pedro	Program Radio Ecclesia Horizonte Juvenil	Paroquia de São Paulo C P 5333 Tel 341-758 Fax 340-554 e-mail sobang@ebonet.net
Mulato Pedro	ACORS DR	Rua 18, Bloco 60, Apt 1/C B/Martire de Quifangomdo Maiango, C P 5807
Americo Pessela	Gabinete do Vice-Governador Para Defesa Governo da Provincia De Luanda	Direcção Provincial da Defesa e Protecção Civil Tel 338-242
Fernanda Eva Reis	Centre for Common Ground (CCG)	Tel 353-998 (Casa) 397-802
Menga Thomas	UNICEF	Rua Major Kantangula, Luanda C P 2707 Tel 332-348
Samuel Andre	ONAM	
Toko Kilolo Beleza Andre	ACORS DR	Rua 18 Bloco 60 Apt 14C B Martires de Kitangondo C P 5807 Luanda
Nathaniel Vasco	Lutheran World Relief	
Francisca Wandu Gambassangue	ADEMA	

Imaculada Domingos Antonio FONGA

Telefax 322-637
320-336
Telemovel 09597526

Clarisse Kaputo Flor de Vida
Delegação da UNITA

Rua Amílcar Cabral No 31
Luanda
Telefax 39 58 24
Telemovel 50 75 26

Liz McClintock CMG

Conflict Management Group
20 University Road
Cambridge, MA 02138 USA
Tel +1 (617) 354-5444
Fax +1 (617) 354-8467

Paulo Dacruz CCG

Largo Tome Agostinho des
Neves 7/8, Maianga Luanda

Apollo Venencio CCG

Largo Tome Agostinho des
Neves 7/8, Maianga Luanda

Alberto Miguel Fernandes

EXERCICIO DO PREÇO DO PETROLEO

Dois Modelos para o Negociador



Suposições



Pensando



Acção



Resultados

Nossa idea de cómo estabelecer confiança*

- ser aberto
- honestidade
- promover mas contactos
- comunicação
- transparencia
- solidariedade
- compreensão
- vantagens
- comunicação permanente
- dialogo
- objectivos comuns
- auto confiança
- respeito mutuo

* Work Produced by Participants

© 1998 Conflict Management Group

CMG/CCG Conflict Resolution Training
9-12 February 1998

Revisão do exercício do preço do petróleo*

Necessitamos:

- Ter um claro entendimento de nossos interesses
- Iniciar o processo com mente aberta e predisposição para aprender
- Agir de forma confiável
- Identificar as consequências de nosso comportamento

* Work produced by participants

RESULTADOS DO EXERCICIO DO PREÇO DO PETROLEO

MONTH	A	AA	B	BB	C	CC	X	XX
1	10	10	20	10	10	10	30	30
2	10	10	10	10	10	10	30	30
3	20	10	10	10	10	10	30	30
4	10	10	30	10	10	10	30	30
5	10	10	10	10	10	10	30	30
6	10	10	10	10	10	10	30	30
7	10	10	10	10	10	10	20	30
8	10	10	10	10	10	10	30	20
TOTAL	43	55	32	70	45	45	151	151
SUM	98		102		90		302	

OS SETE ELEMENTOS

1 ALTERNATIVAS Estas são as possibilidades que cada parte tem de se retirar caso não se chegue a um acordo. Estas são as ações que uma parte ou outra pode praticar por conta própria, sem necessidade de que a outra parte esteja de acordo. Em geral, nenhuma das partes deveria concordar com algo que seja pior para si que sua MAANA (Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo)

2 INTERESSES Este é o termo que utilizamos para denominar aquilo que alguém quer. Atrás das posições das partes, encontram-se suas necessidades, inquietudes, desejos, esperanças e temores. Quando os outros fatores são iguais, um acordo é melhor a medida que satisfaça os interesses de cada parte.

3 OPÇÕES Empregamos este termo para identificar toda a gama de possibilidades nas quais as partes podem chegar a um acordo. Nos referimos as opções que estão sobre a mesa de discussão ou que puderam ser postas nesta mesa. Por exemplo, no caso da laranja, estas são algumas opções: "Poderíamos decidir que você ficasse com a laranja, que eu ficasse com ela, que a cortássemos pela metade, ou poderíamos decidir que eu ficasse com a casca para fazer um bolo e você comesse a polpa. Em geral, um acordo é melhor se incorpora a melhor das muitas opções. Sabemos que temos o melhor acordo possível quando não podemos melhorar sem prejudicar uma das partes.

4 LEGITIMIDADE Quando os outros fatores são iguais, um acordo é melhor a medida que pareça justo para todas as partes. Será justo para elas em comparação com alguma referência externa, algum critério ou princípio que seja mais que a simples vontade de qualquer das partes. Algumas normas externas de imparcialidade incluem o direito internacional, o precedente, a prática ou algum princípio como a reciprocidade ou o tratamento da nação mais favorecida.

5 COMPROMISSOS Os compromissos são declarações verbais ou escritas que especificam o que cada parte fará ou não. Podem ser feitos no decorrer de uma negociação. Em geral, um acordo é melhor a medida em que as promessas feitas tenham sido bem planejadas e bem desenhadas para que sejam práticas, duradouras, de fácil compreensão e verificáveis.

6 COMUNICAÇÃO Quando os outros fatores são iguais, um resultado melhor se consegue com eficiência, sem perda de tempo e esforço. A negociação eficiente requer uma comunicação bilateral efetiva.

7 RELACIONAMENTO Uma negociação haverá produzido melhor resultado a medida que as partes tenham melhorado a sua capacidade de trabalhar em conjunto. As negociações mais importantes se fazem com as pessoas ou instituições com as quais já negociamos antes e iremos negociar de novo. Dentro dos outros elementos que fazem parte de uma negociação, um fundamental é a capacidade de bem resolver as diferenças. Uma dimensão para avaliar a qualidade de um resultado negociado é a qualidade da relação de trabalho resultante. Qualquer transação deve melhorar e não piorar a habilidade das partes de trabalharem em conjunto novamente.

Instruções para Negociação

1. Separar as Pessoas do Problema

- Tratar com a **Relação** e a substancia pelos seus próprios méritos
- Ataque o problema, não as pessoas
- Utilize tecnicas pessoais para tratar de problemas pessoais

2. Conheça a sua Melhor Alternativa para um Acordo Negociado (**MAAN**)

- Avalie a Alternativa deles
- Teste de realidade

Instruções para Negociação

3. Esclareça **Interesses**, não posições

- Pergunte porquê? porque não?
- Capitalize nos interesses comuns, reconcilie os diferentes interesses
- Olhe para o **Critério** e **Opções** criativas para lidar com interesses contrários

4. Invente **Opções** para vantagem mutua

- Separe invenção de decisão
- Quebre "a tomada de decisão"
 - produzir opções
 - avaliar opções/aperfeiçoa-las
 - empenho numa opção

Instruções para Negociação

5. Utilize o **Critério de Legitimidade** para "construir uma aproximação ideal"
 - Pergunte "porque é que isto é justo?"
 - Procure procedimentos justos
 - Utilize o teste da reciprocidade
 - Faça as suas propostas consistentes com os seus valores

6. Facilitar uma boa **Comunicação** nos dois sentidos
 - Equilibre o apoio com a pesquisa
 - Explique a nossa maneira de pensar, inquirindo a deles
 - Enquadre o que nós dizemos à luz do que eles vão ouvir

Instruções para Negociação

7. Faça **Compromissos** no final do processo

- Fale primeiro, decida mais tarde
- Dê-lhes uma vantagem em relação ao resultado incluindo-os no processo
- Pense como, assim como o quê

ALTERNATIVAS

Hipótese utilizável Determinar e desenvolver sua melhor alternativa, parte da negociação, lhe protege de maus resultados e lhe ajuda a negociar melhores alternativas

1 Problema: As pessoas chegam a acordos que depois lamentam Esta reação vem usualmente, de uma das duas causas. Você pode sentir que, por causa de muita pressão, aceitou a oferta rapidamente. Talvez sinta que poderia ter feito melhor se tivesse atuado com mais firmeza ou precaução. Ou você pode angustiar-se pensando que não recebeu o que deveria ter recebido, porque o outro lado lhe pareceu tão poderoso ou foi tão persuasivo.

2. Causa Decide-se chegar a um acordo baseado nas suas possibilidades ou expectativas “sobre a mesa” Frequentemente, há que se tomar decisões em vários pontos de uma negociação, caso deveria ou não chegar a um acordo com o outro lado. Quando o outro lado a) faz a oferta, b) ameaça ir-se da conferência, ou c) diz “e pegar ou largar”, você tem que responder. Você também necessita decidir se é melhor ficar falando ou ir andando. Para lhe ajudar a decidir, algumas pessoas tendem a considerar as consequências de falar. Elas pensam sobre suas expectativas de ganhar com mais pechincha e elas comparam esta expectativa com a oferta sobre a mesa. Fazer este julgamento, por outro lado, requer um estimativa difícil da influência de cada parte através de uma gama de cenários hipotéticos de negociação. Nossos julgamentos são muitas vezes subjetivos e imperfeitos. Eles podem deixar-nos muito auto-confiantes ou sem espírito suficiente para avançar e, por isso, mais propensos a cometer erros que lamentaremos mais tarde.

3 Aproximação ao problema Analize as alternativas de acordo de cada parte Outra aproximação seria focalizar nas consequências de não se chegar a um acordo. Pergunte-se a si mesmo, “Que farei se não chegarmos a um acordo?” Qual é a minha “melhor alternativa a um acordo negociado (MAANA)”? Para proteger-se de fechar um acordo que deveria ter rejeitado, compare a oferta sobre a mesa com a sua MAANA. Quando estiver se preparando, investigue todas as possíveis alternativas a um acordo. O que você pode fazer se não houver acordo com o outro lado? Faça uma lista similar para a outra parte. Identifique a MAANA da outra parte para desenvolver propostas realizáveis e para poder lidar com as situações onde a confiança não justificada da outra parte lhe impeça de aceitar uma boa oferta. Quando você conhece sua MAANA, você pode identificar com mais precisão o ponto em que deve rejeitar um acordo. Talvez lhe ajudara a mover esse ponto, porque, nas negociações, o poder é parcialmente determinado pela vontade de cada parte de não chegar a um acordo. Se você está realmente pensando em ir embora, poderá apresentar os seus interesses com mais força.

4 Considere as seguintes pautas

a) Use recursos para melhorar a sua MAANA Verifique se o que parece ser a sua MAANA e, realmente, verdadeiro. Havendo a possibilidade de melhorar a sua MAANA a um custo razoável, faça-o. Os recursos usados para fazer sua MAANA mais atraente trarão melhor resultado para você, se as partes chegam ou não a um acordo negociado.

b) Considere maneiras de delimitar a MAANA do outro lado. Para baixar as altas expectativas da outra parte, releve o que você sabe da MAANA. Se a MAANA deles parece tão boa que você duvida que o outro lado vá negociar seriamente, você pode estabelecer passos para mudá-lo. Há que se ter cuidado, porque tal estratégia pode parecer ilegítima e causar danos à sua relação com o outro lado.

c) Calcule o potencial de se chegar a um acordo. Se ambos, você e a outra parte, têm MAANAs atraentes, reconsidere se as negociações são apropriadas.

INTERESSES

Tratar de entender o que as partes querem na realidade

Hipótese utilizável Concentrar-se nos interesses ao invés das posturas, aumenta nossas possibilidades de alcançar um bom acordo

- 1 **Tendemos a concentrar-nos nas posturas, não nos interesses** Se supomos que um problema de negociação consiste num conflito de posturas, então faz sentido falar sobre as posturas. Esta é uma tendência comum. Não obstante, o problema básico na negociação não está em posturas conflitantes, senão no conflito entre as necessidades, desejos, inquietudes e temores de cada uma das partes. Tais desejos e inquietudes são interesses.
- 2 **Supomos que todos os nossos interesses são opostos** Quando somente consideramos as posturas, podemos supor que como as posturas da outra parte se opõem às nossas, seus interesses também devem ser opostos. Se temos interesse em nos defender, então eles devem ter interesse em nos atacar. Contudo, em muitas negociações, uma boa avaliação dos interesses fundamentais revelará a existência de mais interesses compartilhados ou compatíveis que opostos.
- 3 **Concentrar-nos nos interesses facilita a solução criativa dos problemas** Em geral, para cada interesse há várias posturas possíveis que poderiam satisfazê-lo. Quando buscamos os interesses motivadores por trás das posturas, frequentemente podemos encontrar uma postura alternativa que satisfaça tanto os nossos interesses como os deles. Por exemplo, uma nação pode afirmar a postura de que se deva traçar uma fronteira num certo lugar, os interesses que estão por trás desta postura podem incluir a segurança nacional, o acesso aos recursos minerais ou assuntos de soberania. Se as partes vêem o que realmente há por trás das posturas e focalizam seus interesses, podem conseguir um acordo que concilie as posturas aparentemente contraditórias. Uma nação poderia reter a soberania sobre a terra, enquanto a outra poderia reter os direitos aos recursos minerais. É muito mais fácil dar lugar aos interesses em um pacote mutuamente aceitável que dar lugar a posturas.
- 4 Considerar as seguintes diretrizes
 - a) **Ao se preparar concentre-se nos interesses** Primeiro, clarifique nossos próprios interesses. Segundo, e talvez o mais importante, trate de entender os interesses da outra parte. Isso fará que nossa compreensão sobre o problema aumente e isso nos ajudará a idealizar soluções que não somente satisfarão nossos interesses, como também os interesses da outra parte. Uma maneira de descobrir os seus interesses e examinar desde o seu ponto de vista aquilo no qual você quer que eles concordem, para depois determinar quais dos seus interesses lhe impedem de estar de acordo.
 - b) **Focalizar a análise da negociação nos interesses e não nas posturas** É difícil descobrir uma solução criativa que satisfaça os interesses das diferentes partes, se os interesses de cada um não são analisados explicitamente.

- c) **Pensar nas posturas como se fossem chaves** Se continuam falando sobre posturas, apesar dos esforços que você faça no sentido oposto, peça ajuda para entender o que os está levando a tomar esta postura. Pergunte “Por quê?”
- d) **Utilizar a liderança** Prepare-se para assumir a liderança ao falar sobre alguns de nossos próprios interesses. Se não estamos dispostos a falar sobre nossas próprias necessidades, desejos, inquietudes e temores, porque esperar que eles estejam dispostos a fazê-lo?

OPÇÕES

Buscar opções para satisfazer os interesses pertinentes

Buscar opções para satisfazer os interesses pertinentes

Hipótese utilizável Para cada parte que intervem na negociação e conveniente propor opções que sejam mutuamente benéficas

- 1 **O problema** Os resultados não são tão bons para ambas partes como deveriam ser. Com muita frequência, atuamos como as irmãs que brigavam por uma laranja. No final, decidiram dividir a metade da laranja, uma das irmãs pegou a sua metade, comeu a polpa e jogou fora a casca, enquanto a outra jogou fora a polpa e usou a casca para fazer um bolo.
- 2 **Causa** Inventar opções pode parecer desnecessário. As pessoas estão acostumadas a aceitar a primeira boa resposta, sem sequer experimentar as outras opções para melhores soluções. Podemos supor que uma vez que encontramos uma opção que satisfaça os nossos interesses e pareça razoável, paramos de procurar. Mas esta suposição nos tira poder. Nenhuma das partes se beneficia no sentido em que custaria muito pouco ou nada a outra parte.
ou até perigoso Tanto inventando opções com pessoas do nosso lado ou como com as do outro lado, nossa criatividade geralmente é inibida por medos pertinentes. Com as pessoas do nosso lado, talvez tenhamos medo das pessoas críticas que julgam qualquer ideia duramente e nos façam parecer bobos. Com as pessoas do outro lado, talvez tenhamos medo de que ao inventar opções estejamos liberando informações que podem pôr em risco a nossa posição de barganha.
- 3 **Considerar as seguintes diretrizes**
 - a) **Assumir que o bolo pode aumentar** Em qualquer negociação é prudente atuar debaixo da hipótese de que o bolo não tem um tamanho fixo. Para as duas partes é interessante dividir um bolo maior. Como conseguir que o bolo cresça e um problema que deve ser compartilhado.
 - b) **Usar a nossa compreensão dos interesses relevantes para guiar a nossa criatividade** Focalizar nossas invenções para tentar satisfazer os interesses, não as posturas. Lembrar que e em benefício próprio ajudar a criar uma opção que satisfaça os interesses legítimos da outra parte, já que se as nossas ideias não estão dirigidas aquilo que lhes inquieta, pelo menos em parte, eles não terão nenhuma razão para apoiá-las.
 - c) **Separar o processo de invenção do processo de decisão** Tanto na preparação como na negociação em si, arrume sessões onde compromissos ou críticas não sejam permitidos. Avalie as ideias geradas nessas sessões, somente depois de terminada. Aqui se poderia contar com um facilitador que tenha a obrigação explícita de deter qualquer movimento de crítica ou compromisso, quando for o caso. Para realizar os objetivos destas sessões, tente ter um salão independente - "um salão criativo".

Tente desenvolver um leque amplo de opções Estimule as ideias que, normalmente, poderiam ser consideradas um pouco loucas, uma vez que estas podem estimular o

surgimento de outras ideias que podem funcionar, mas que ninguém ainda tinha pensado
Reservar um pouco de tempo depois das sessões criativas para avaliar o amplo leque de ideias que surgiram, selecionar algumas e posteriormente desenvolvê-las

CRITÉRIOS DE LEGITIMIDADE

Usar os critérios de legitimidade como meio predileto de persuasão

1 Sobre que base decidiremos os assuntos?

Um elemento essencial em qualquer negociação e a forma em que as partes decidem o que fazer, onde cada uma propõe um enfoque diferente. Podem decidir baseado no poder (uma parte pode forçar a outra a ceder) ou na legitimidade (uma parte pode persuadir a outra de que o enfoque proposto é justo e adequado, com base em normas ou critérios independentes do desejo de qualquer das partes)

2 A razão fundamental por detrás do uso da legitimidade

Os seres humanos parecem estar programados para desejar a igualdade seja no caso das crianças que discutem para ver quem fica com o maior pedaço da torta, ou no caso das super potências que tratam de decidir os níveis apropriados de redução armamentista, nenhuma das partes que intervêm numa negociação, quer ser tratada injustamente

No caso especial das negociações complexas (incluindo aquelas nas quais várias partes intervêm), o uso de critérios ajuda a que as partes cheguem eficazmente a acordos duradouros e prudentes, ao mesmo tempo que fortalecem a relação de trabalho. Ao contrário, a dependência do poder para decidir os problemas tendem a premiar a intransigência, a produzir resultados arbitrários, a danificar a relação de trabalho e a estabelecer um precedente ruim para a forma na qual o próximo assunto vai ser decidido

3 Quando a legitimidade pode ser útil?

Uma vez que as partes que intervêm numa negociação tenham decidido tentativamente o que poderiam fazer (reduzir o número de um certo tipo de mísseis, trocar um produto por outro), devem decidir como fazê-lo (quantos mísseis de cada lado? que quantidade do produto X equivalera ao produto Y? etc)

Os critérios de imparcialidade, como o direito internacional, os princípios de aplicabilidade geral como o da reciprocidade ou o tratamento da nação mais favorecida, o precedente, a opinião de uma parte neutra etc podem ser usadas para

Persuadir os demais sobre qual é a resposta apropriada, ou

Nos proteger contra a coação

4 O uso da legitimidade de uma forma firme, mas flexível

Formular cada assunto como uma busca de normas legítimas

Ao invés de perguntar o que a outra parte está disposta a fazer (“Se reduzimos nossos mísseis em 30%, quanto reduzirão os deles?”) pergunte como o assunto deve ser decidido (“Que princípio devemos usar para decidir o volume comparativo de redução de mísseis e por quê?”)

a) Usar a razão e estar aberto a mesma

Na preparação, buscar uma variedade de normas que podem ser aplicadas e preparadas para apoiar as que parecem mais apropriadas. Na negociação, começar com o argumento mais favorável para o nosso lado, sobre o qual estaríamos dispostos a debater diante de um árbitro imparcial. Se a outra parte apresentar argumentos persuasivos de que um outro enfoque é mais apropriado, reconhecer a legitimidade do argumento deles.

b) Não ceder à pressão, somente a um princípio.

Se a outra parte exerce pressão ilegítima e cedemos, estamos recompensando o mau comportamento e encorajando a repetição. No entanto, se tentam nos persuadir usando argumentos racionais e, como resposta, mudamos nosso enfoque, então estamos demonstrando-lhes que a legitimidade funciona e estamos incentivando o seu uso.

5 Habilidades que apoiam o uso da legitimidade

a) Preparação cuidadosa

Para encontrar normas aplicáveis que sejam persuasivas para a outra parte, pode ser necessário realizar uma busca criativa e exaustiva.

b) Estudo do raciocínio

Para transformar uma negociação por postura em uma baseada na legitimidade, responda aos pedidos da outra parte perguntando-lhes qual é o raciocínio que sustenta a sua proposta (“Eles propuseram que troquemos uma tonelada métrica do produto X por três toneladas métricas do produto Y. Por que essa proporção seria justa? Se estivessem no meu lugar, como justificariam a aceitação desta proporção diante dos meus superiores?”)

COMPROMISSOS

Hipótese utilizável Abster-se de fazer compromissos sobre a substância até o final do processo melhora a

1. **Problema** Muitas vezes, as pessoas encontram-se atadas a compromissos durante as negociações. Então as negociações, frequentemente, se parecem a uma barganha num bazar. Cada parte se compromete a uma posição e, então, tenta ganhar concessões barganhando. Cada uma adota, ao princípio, posições extremistas e concede lentamente. Conseqüentemente, as partes gastam a maior parte do tempo e esforço tentando determinar se é possível se chegar a um acordo, ao invés de usar o tempo inventando o melhor acordo possível. A pressão que cada parte exerce sobre a outra a fim de fazê-la abandonar as suas posições tende a criar ressentimento e a danificar a relação de trabalho. Quando demasiada atenção é dada as posições, geralmente, os interesses básicos são esquecidos. O acordo final, se e que se chega a um, poderá refletir somente o menor denominador comum ou será muito difícil de ser implementado, porque cada parte terá entendido coisas diferentes.
2. **Causa** As pessoas tendem a focalizar num elemento, o compromisso. Frequentemente, os negociadores supõem que, porque o propósito das negociações é selar compromissos, eles deveriam dirigir-se a isso primeiro. No entanto, muito poucas pessoas iriam buscar compromissos que eles achassem ser impraticáveis, sem clareza e abaixo do ponto ótimo. E a qualidade do compromisso que conta mais e essa qualidade raramente pode ser julgada no início de uma negociação. Novos problemas aparecem, requerendo novos compromissos. Ideias racionais muitas vezes não são operacionais. Frequentemente, compromissos prematuros são pobres.
3. **Aproximação** Quando se tratar da substância, adie o compromisso para o final. A melhor hora para detalhar os compromissos que tratam da substância e depois que todos os interesses foram entendidos, muitas das opções estão sobre a mesa e quando já se chegou a um acordo quanto aos critérios de seleção dos termos mais justos. Ao preparar-se para uma reunião, determine se as partes já atingiram ou não um estágio para desenvolver um compromisso. Quanto mais cedo no processo, certos acordos pareçam necessários ou desejáveis, as partes deveriam considerar promessas de um tipo menos comprometedor. Muitas vezes, os acordos preliminares ou condicionais são os mais apropriados.
4. **Considere as seguintes diretrizes**
 - a) **Esclareça com os seus colegas os seus pensamentos sobre os compromissos.** É importante que você saiba e informe claramente as outras partes, quando você está se comprometendo e quando você está pedindo que os outros se comprometam. É muito útil planejar e clarificar com as outras partes, que tipo de compromisso cada uma tem a capacidade de fazer e de efetivamente levar até o fim de cada reunião. Quando possível, teste suas suposições sobre quais os tipos de compromissos são desejáveis.
 - b) **Tente fazer um rascunho prévio dos possíveis compromissos.** Ter um ou mais rascunhos, para focalizar a discussão ou para apresentá-los quando os participantes decidem buscar um acordo, é sempre muito útil. Estes rascunhos funcionam melhor como opções possíveis que

todos podem criticar ao inves de considera-los como resultados em forma final. Outros participantes estarão mais inclinados a aprovar estes rascunhos

- c) **Opte no início por um processo que transfira os compromissos substanciais para o final**
Proponha que ninguém deveria se comprometer até que todas as partes estejam de acordo que a negociação haja alcançado a etapa de se comprometer seriamente. As declarações de intenção feitas anteriormente deveriam ser consideradas tentativas

COMUNICAÇÃO

Hipótese utilizável Numa negociação, cada parte ganha por criar e manter uma clara comunicação em dois sentidos

- 1 Problema Os mal-entendidos são frequentes nas negociações** Durante uma negociação, a comunicação muitas vezes e como enviar sinais de fumaça durante um vento forte. As dificuldades na comunicação representam um problema sério, porque a comunicação é como o sangue na vida das negociações. Assim como os coágulos de sangue bloqueiam a circulação e causam ataques cardíacos, a má comunicação bloqueia o progresso e causa ruptura nas negociações e nas relações.
- 2 Causa** Quando nos comunicamos, nos focalizamos em dizer o que pensamos. Nós tendemos a focalizar no que pensamos que estamos dizendo, ao invés de tentar ver o que a outra parte está entendendo. A outra parte pode não entender o que estamos dizendo da maneira que pensamos, assim como nós podemos não entender o que eles realmente estão dizendo.
- 3 Aproximação** Tente conseguir uma comunicação em dois sentidos. Uma comunicação em dois sentidos significa que ambas as partes estão ouvindo e falando. Nenhuma mensagem é verdadeiramente comunicada até que ela foi ouvida e entendida. Escutar é uma das coisas mais poderosas que um negociador pode fazer. Escutar nos provê informação sobre os interesses, opções, relações e áreas para um possível compromisso. Demonstra para os outros que acreditamos que as suas opiniões são importantes e merecem consideração. Se conseguirmos demonstrar para a outra parte que realmente entendemos as suas visões, será mais fácil conseguir que eles nos escutem. Escutar e compreender o ponto de vista da outra parte acentua a nossa habilidade de nos comunicar de forma a não sermos mal entendidos. Consequentemente, as nossas propostas provavelmente serão mais persuasivas.
- 4 Considere estas diretrizes**
 - a) Comunique apesar de existir desacordos**
 - b) Escute ativamente e demonstre-lhes que você está escutando o que eles estão dizendo**

Escute atentamente o que o outro lado está dizendo a fim de que você entenda como eles vêm a si mesmos. No entanto, não confunda a empatia com o acordo. Demonstre a sua preocupação, perguntando e pressionando-os a esclarecer as ambiguidades. Repita o que você escutou para confirmar a exatidão.
 - c) Focalize no que eles escutam.** Tente colocar-se na posição da outra parte para desenvolver um entendimento com empatia sobre o ponto de vista deles. Formule a comunicação de acordo com a maneira em que as percepções da outra parte afetarão aquilo que você está dizendo.
 - d) Considere consultar antes de decidir.** Quando seja possível, peça conselhos aos outros antes de decidir sobre os problemas que podem afetar-lhes significativamente. Modele uma comunicação em dois sentidos, enquanto você retém a autoridade para tomar a decisão final.

- e) **Fale com um propósito** Antes de fazer uma declaração significativa, saiba o que você quer comunicar e a que propósito esta informação servira
- f) **Elabore cuidadosamente os canais de comunicação** Esclareça quais canais de comunicação servirão para que propositos, evite o uso de canais multiplos para o mesmo proposito (ex tomada de decisões) Evite, tambem, dirigir-se a audiências multiplas Considere o uso de canais privados para resolver entre duas pessoas os problemas da negociação
- g) **Fale por si, não pelos outros** Fale sobre tudo que você houver observado ou sentido Evite atribuir motivos ao outro lado ou dizer-lhes o que estão pensando ou o que disseram

RELACIONAMENTO DE TRABALHO

Seja incondicionalmente construtivo ao tratar de relações

Toda negociação diplomática é uma pequena parte de uma relação entre dois países. Esta relação de trabalho é o padrão de comportamento através do qual os países resolvem suas diferenças. Alguns países podem tratar suas diferenças através da luta armada, outros através de uma negociação dura e hostil, outros ainda, através da resolução de problemas de uma forma cooperativa.

Para o diplomático, o propósito seria estabelecer uma boa relação de trabalho, onde se pudesse resolver qualquer problema que surgisse entre os países.

1. Um problema comum Muitas relações funcionam deficientemente

Os relacionamentos de trabalho, com frequência, se deterioram quando surgem problemas sérios. Quando os problemas chegam a ser especialmente graves, com na situação atual entre os israelenses e os palestinos no Meio Oriente, a relação pode deteriorar-se completamente. As decisões são tomadas baseadas em emoções e não na razão, nenhuma das partes escuta ou trata de entender a outra. Cada uma das partes desconfia da outra e tenta influenciar uma a outra através de coação. Isso pode ocasionar a falta de reconhecimento como um parte legítima para negociar, piorando assim, as relações diplomáticas ou, diretamente, abandonando as negociações.

Estes relacionamentos se terminam justamente quando mais necessitamos, quando necessitamos um processo eficaz para resolver as diferenças importantes. Quando dois países têm uma boa relação de trabalho, serão capazes de resolver até as disputas mais graves, ao mesmo tempo que conservam a confiança na sua habilidade de resolver disputas futuras. A relação de trabalho entre os países é como um casamento. Esses problemas poderão ser tratados de forma que sejam satisfeitos os interesses de cada uma das partes e, ao mesmo tempo, se fortaleça o processo de resolução de disputas para o problema seguinte.

2. Por que muitas relações funcionam deficientemente?

Os problemas nas relações se devem a forma pela qual tratamos os outros: lógica ou emocionalmente, clara ou ambigualmente, honesta ou desonestamente. Os problemas essenciais são objeto de negociações separadas: os níveis de armamento, o preço do trigo, o final de um tratado de verificação. É possível catalogar a maioria dos problemas de relacionamento em seis categorias:

- (1) o equilíbrio entre a emoção e a razão, (2) o nível de compreensão elementar, (3) o grau e a natureza da comunicação, (4) o grau de confiança, (5) o nível de coação como método de influência e (6) o grau de aceitação de legitimidade da contraparte negociante.

As relações funcionam numa forma deficiente quando os governos misturam os problemas de relação com os problemas essenciais. Com frequência, os governos deixam que as inquietudes essenciais a curto prazo dominem o seus interesses numa relação a

longo prazo. É possível que cheguem a resolver esses interesses a curto prazo de uma forma coercitiva e emocional, afetando assim, sua habilidade para lidar com assuntos de uma forma construtiva. Em outras ocasiões, os governos podem fazer com que a relação dependa de concessões essenciais “a menos que aceitem eliminar a SDI (essência), nos negaremos a negociar sobre armamentos estratégicos (relação)” Ou então “Não melhoraremos nossas relações com Vietnam (relação) até que cumpram nossas exigências sobre os prisioneiros de guerra (essência)” Quando a relação em si depende de concessões essenciais, a relação não poderá solucionar esses problemas essenciais.

Os governos também tendem a negociar sobre a conduta da relação em si, tratando os problemas de relação da mesma forma que tratam os problemas essenciais. Com frequência, isso conduz a uma batalha olho por olho, que danifica a relação.

Racionalidade	Assim como a ira domina a sua razão, também dominará a minha
Compreensão	Como sou mal interpretado, também vou mal interpreta-los e, frequentemente, com uma interpretação pior do que as suas atitudes
Comunicação	Se vocês não me escutam, eu também não lhes escutarei
Confiança	Se quebram as convenções, eu também não serei confiável
Modos não coercitivos de influência	Como eles tentam me coagir, eu tentarei coagi-los
Aceitação	Assim como eles diminuem a relevância dos meus interesses e opiniões, eu diminuirei a relevância dos deles

Todos os governos podem se comportar desta maneira porque desejam castigar o outro e assim persuadi-lo a fim de que se comporte melhor. Mas cada governo deixa que a sua própria conduta reflita a sua interpretação parcial sobre a conduta do outro. Com isso é possível que este padrão de interação hostil nunca se quebre.

3 Como as relações de trabalho podem ser melhoradas?

a) Separar os problemas de relação dos problemas essenciais

Ja que misturando a essência com o processo, a relação de trabalho é prejudicada, o primeiro passo para uma relação melhor é separar os problemas de relacionamento dos problemas essenciais e tratar cada um de forma independente.

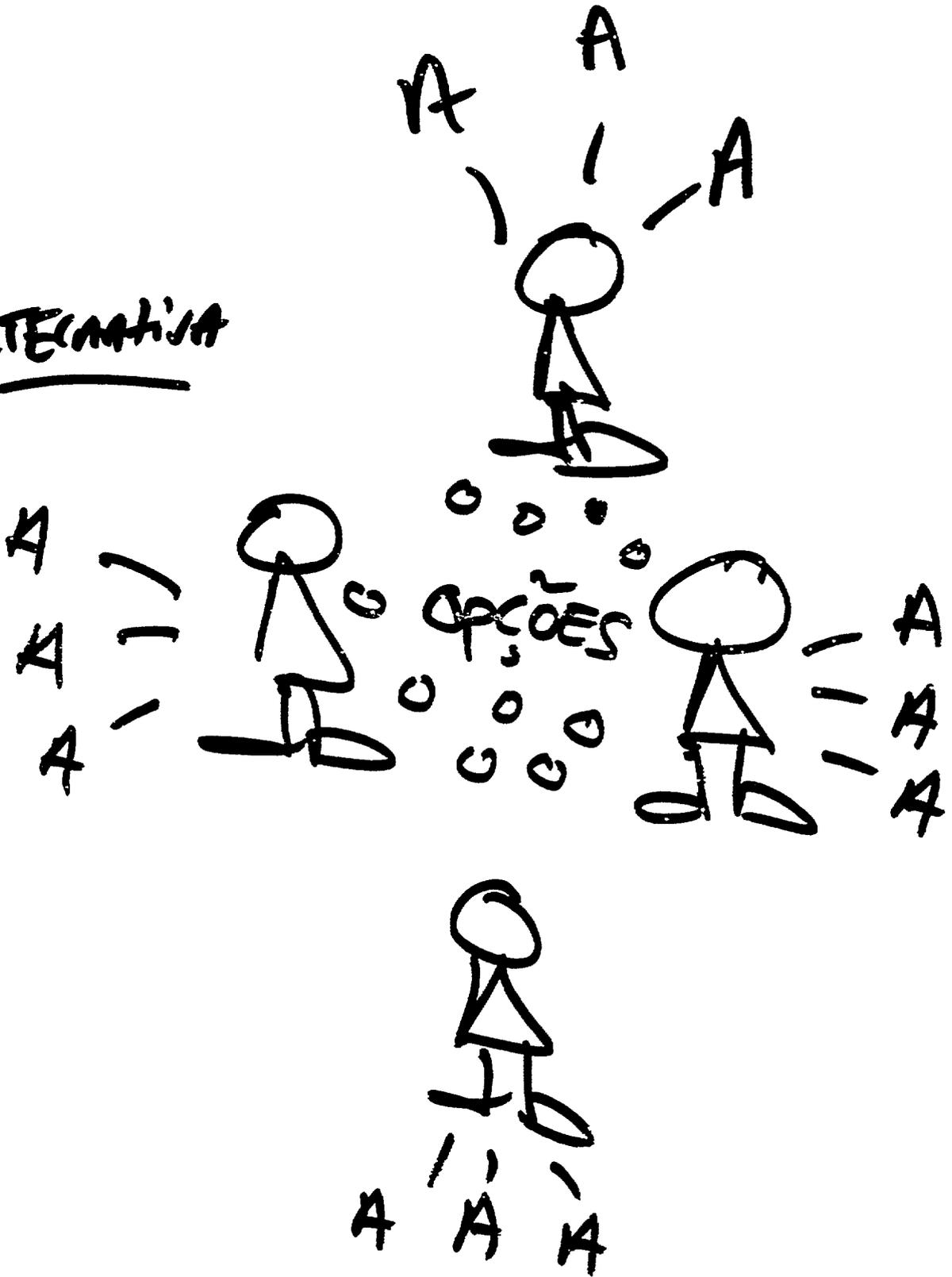
b) Ser incondicionalmente construtivo sobre os problemas de relacionamento

Cada um dos negociadores atuara de tal forma que fortaleçam todos os elementos da relação de trabalho sem sacrificar as inquietudes essenciais, não se importando com o comportamento do outro governo ou negociador

Racionalidade	Ainda que eles atuem emocionalmente, equilibre a emoção com a razão
Compreensão	Ainda que eles nos interpretem mal, trate de entendê-los
Comunicação	Ainda que não escutem, consulte-lhes antes de decidir alguma coisa que possa afetar-lhes
Modos não coercitivos de influência	Ainda que tratem de coagi-lo, não ceda a coação nem trate de coagi-los Permaneça aberto a persuasão e trate de persuadi-los
Aceitação	Ainda que eles não considerem nossas preocupações validas, aceite as considerações deles como validas, preocupe-se por eles e esteja aberto a aprender com eles

Cada governo pode seguir estas diretrizes sem sacrificar seus interesses essenciais, não importando qual seja o comportamento do outro Ao seguir estas diretrizes, os governos aumentarão a sua capacidade para tratar as diferenças de uma maneira que sirva aos interesses de ambas as partes

ALTERNATIVA



SETE ELEMENTOS PARA PREPARAÇÃO

PARTES E QUESTÕES

INTERESSES

As Partes

Nossos

Deles

Questões importantes

De Outros

OPÇÕES

LEGITIMIDADE

ALTERNATIVAS

COMPROMISSO

Tuas Alternativas

Que nível de compromisso deseja?

- ◆ Expressando pontos de vista?
- ◆ Criando opções?
- ◆ Recomendações conjuntas?
- ◆ Acordo Provisório?
- ◆ Acordo consumado e assinado?

Formas de Melhorar

No final desta reunião?

Suas Alternativas

No final da negociação

Formas de Piorar

COMUNICAÇÃO

RELACIONAMENTO

Prestaraterção a? / Falar sobre?

Actualmente

Preferido/a

Perguntas a fazer? / Informações a revelar?

Que passos específicos poderás seguir para mudar qualquer comunicação problemática actual?

Se necessário, quais os passos específicos que poderei seguir para mudar o actual relacionamento para o preferido?

Razões para as Diferentes Percepções das Partes Interessadas

- Sentimos e observamos diferentes experiencias
- Estamos interessados em coisas diferentes
- Recolhemos provas para apoiar anteriores pontos de vista
- Ignoramos ou pomos de parte os elementos que não estão de acordo
- Filtramos selectivamente os elementos recebidos
- Lembramo-nos apenas daquilo que nos interessa

Razões para as Diferentes Percepções das Partes Interessadas

- Escolhemos apenas aquilo que interessa recordar
- Passamos em revista os elementos que temos para corresponder aquilo que nos interessa
- As nossas recordações constituem as bases para novas explicações que consideramos confirmadas

Como Lidar com as Diferentes Percepções a Nivel

- Entender as causas
- Reconhecer as nossas próprias tendencias
- Perceber como os outors encaram as coisas:
 - Inquirir
 - Tomar nota das diferentes percepções
 - Tomar posição contrária:
 - sentar-se no seu lugar
 - falar em primeira pessoa
 - tomar a sua posição num caso

Como Lidar com as Diferentes Percepções a Nivel

- Ouvir e mostrar que compreendemos as suas razões - e apenas então explicar as nossas
- Pedir auxilio neutral

Preconceitos: Instruções

Adoptar uma atitude mental de compreensão:

- Perceber que as percepções partidárias existem, tanto as nossas como as deles
- Procurar entender e mostrar compreensão, antes de procurar que nos compreendam

Fazer da compreensão um esforço colectivo:

- Planear antecipadamente discutir as interpretações partidárias explicitamente
- Reconhecer que existe uma dependência mútua

Preconceitos: Instruções

Investigar todos os elementos e revelar a razão disso:

- Ser explícito acerca das informações conhecidas e procurar saber quais são as que eles consideram importantes
- Discutir a forma como cada um interpreta essas informações e chega às suas conclusões

Criar novas percepções em vez de contestar as antigas:

- Procurar elementos que não estejam de acordo, tanto com os seus pontos de vista como os vossos
- Evitar os elementos comuns
- Apresentar uma nova versão

Advanced Negotiation & Conflict Resolution Training
Work Produced by Participants

BAKONGO

O que somos realmente

- Angolanos
- negociantes (comercio)
- alegres
- nem todos
- orgulhosos
- influenciados por outras linguas

O que pensam de nos

- petro
- Zairenses
- candongueiros
- barulhentos

OVIMBUNDU

O que são

- maioria
- inteligentes
- cultos
- trabalhadores
- honestos
- humildes
- bons comerciantes
- bons comerciantes
- artesãos
- preservadores dos valores culturais
- hospitaleiros
- patriotas
- agricultores
- cristãos
- boas esposas
- reservados

O que pensam

- fracos
- submissos
- lentos
- atrasados
- bailundos
- traidores
- bidores
- bêbados
- inteligentes
- falsificadores/burladores
- vaidosos
- nomadas
- expressam-se mal
- imitadores
- tribalistas
- regressados

KIMBUNDU

O que somos

- inteligentes
- trabalhadores
- vivos
- vaidosos
- elegantes
- auto confiantes
- simpaticos

O que pensam

- bêbados
- criminosos
- pregericosos
- violentos
- charlatões
- arrogantes
- illusionistas
- exibicionistas
- uso e trafico de drogas
- aculturados
- analfabetos
- falsas identidades
- tribalistas

Apos este exercicio, os participantes discutirão abertamente como controlar percepções partidarias. As discussões abordarão os seguintes quatro temas

- **Ser aberto**
- Não atribuir comportamentos ou sentimentos aos outros antes de **checar a veracidade de nossos preconceitos ou idéias preconcebidas**
- Existe uma **tensão entre justiça e retribuição**. Existem dois niveis de reparação: o governamental e o pessoal
- Seja ativo ao inves de reativo. **faça as escolhas** de como você decide interagir com os outros

Maneiras Características de Pensar Enquanto Se Escuta

1. Avaliar:

“Fazer as coisas à sua maneira é má ideia, e de qualquer forma, os seus argumentos estão errados.”

2. Defesa:

“Sim, mas não foi a minha culpa!”

3. Conselho:

“É óbvio que o que você necessita é fazer...”

4. Sonhar acordado:

“Gostaria de saber quem ganhou o jogo do campeonato mundial...?”

Escutar Atentamente

Objectivos

- Escutar e entender a outra pessoa
- Âjudá-los a acreditar que você compreende

O Que É Preciso Fazer

1. Deixar de se escutar a si próprio
(Não julgar, defender ou dar conselhos)
2. Ouvir para aprender
3. Parafrasear o que ouviu e reconhecer que percebeu
(Compreender não quer dizer concordar)
4. Abanar a cabeça

Escutar Atentamente

5. Pergunte - ponha à prova as suas opiniões
6. Aperceba-se das opiniões e daquilo que não foi dito
7. Procure o seu próprio estilo

Quando Se Deve Ouvir Com Atenção

1. Situações Emocionais
2. Quando a comunicação é difícil
3. Quando você não tem a certeza de que compreende
4. Quando você não chega a uma conclusão
5. Quando não estão a ouvi-lo

Porque Se Deve Ouvir Com Atenção

1. Promove mudanças de atitude
2. Obtem-se informação acerca deles
3. Vai ao encontro do seu interesse - para serem ouvidos
4. Há melhor possibilidade que escutão-lo
5. Quebra o ciclo da argumentação
6. Melhora o relacionamento

Advanced Negotiation & Conflict Resolution Training

Work Produced by Participants

ELEMENTOS DA BOA COMUNICAÇÃO

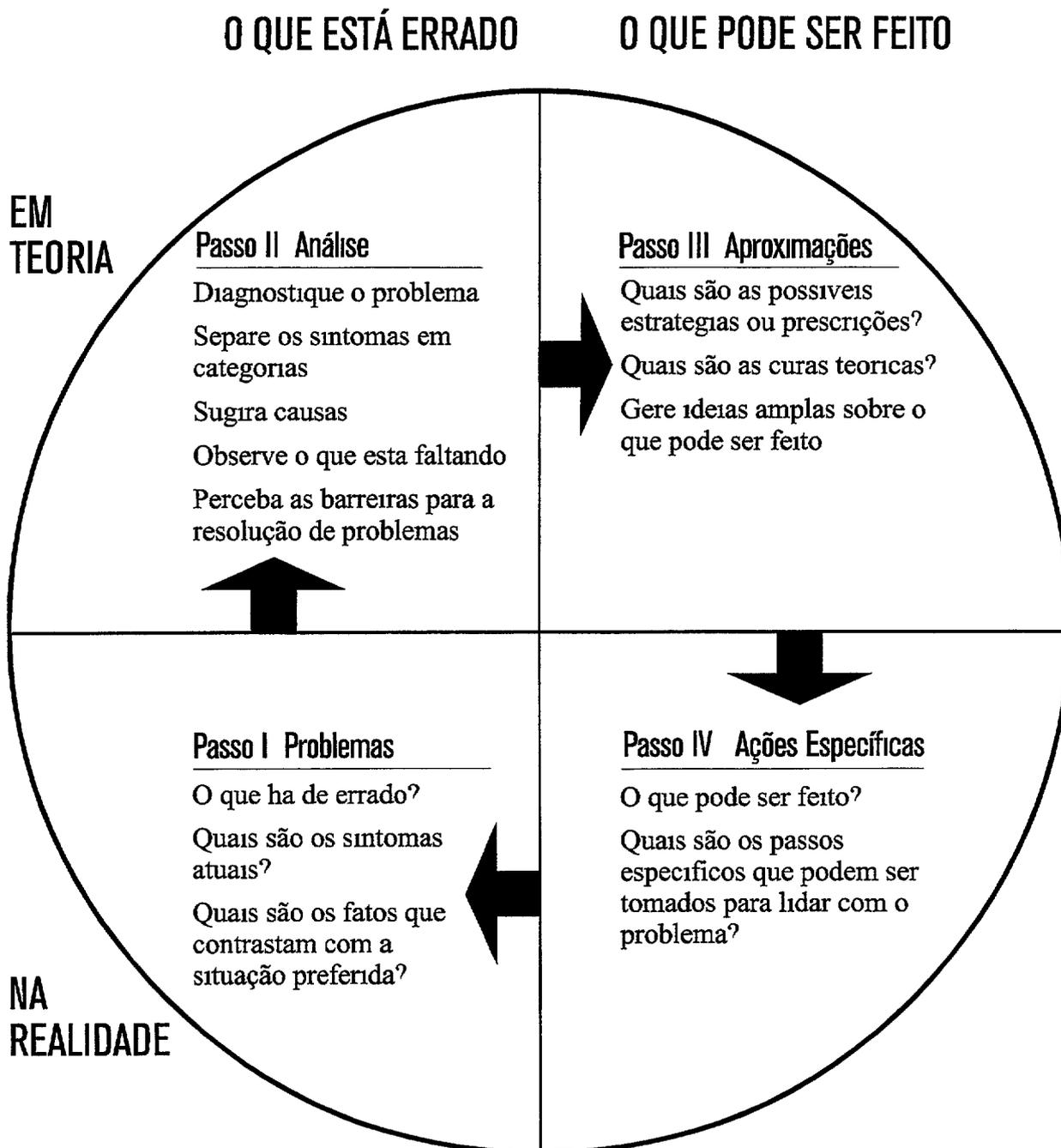
- eseutativa
- linguageru gestuel
- messageu clara
- mesure codigo linguistico
- parafrasear
- ser claro nos nossos objectivos
- ser simples e objectivo

ESCUITA ACTIVA

- contacto visual
- os gestos do interlocutor (abandar a cabeça)
- intervenção da pessoa fue nos eseu ta (perguntas/comentarios e anticipar as ideias do interlocutor)

CONSELHOS/COMENTÁRIOS

- conhecer os interesses
- conhecer as prioridades
- estudar, criar varias opções
- proceder por etapas
- definição de respostas
- distribuição bilidades



Quando lidamos com problemas serios, geralmente pulamos diretamente do problema para uma solução proposta (ex para uma dor de cabeça, tome uma aspirina) Mas, muitas vezes, pode ajudar que voltemos um passo atrás e entendamos a raiz do problema Examinando as causas possíveis, nos então poderemos perguntar-nos que medidas gerais podem melhorar a situação Talvez olhando para essas medidas gerais, podem surgir ações específicas que possam ser tomadas Abaixo estão os passos envolvidos no uso desta ferramenta dos quatro-quadrantes para solucionar problemas Nos a encontramos útil na geração de soluções eficazes

I O Problema

Primeiro, descreva os sintomas da situação atual que estão lhe molestando Do que você não gosta? Depois, pense no mundo ideal para você Qual é a situação preferida ou a sua meta?

O problema é a distância que está entre os sintomas indesejáveis e a sua meta

II Diagnósticos Possíveis Por que o problema existe?

Liste todas as causas possíveis para o problema Por que a situação ideal ainda não existe? Ao juntar esses fatos, lembre-se que eles não precisam ser totalmente corretos, somente plausíveis Um problema prolongado, geralmente, é o resultado da falta de reflexão sobre as causas possíveis

Note também que alguns diagnósticos podem estimular sub-diagnósticos que são úteis Por exemplo, se parte do problema parece ser causado por uma falta de comunicação, pergunte o porquê desta comunicação estar sendo deficiente Continue buscando uma variedade de causas até um nível de especificidade que sugira o que possa ser feito

III Aproximações Prescritivas Gerais

Muitos diagnósticos sugerem uma gama de aproximações de iguais dimensões que podem ser eficazes para solucionar o problema Quais são todas as possíveis aproximações que podem ser úteis nesta situação em específico?

IV Idéias para uma Ação Específica

As aproximações gerais no quadrante III precisam de um plano específico de ação, para ser efetivas. Como e que você pode implementar cada uma dessas ideias gerais? Quem e que vai fazê-lo, quando sera feito e como? O que vem a seguir?

Passo Final Evolução

Agora você tem um grupo de ações que estão prontas para serem implementadas e você sabe as razões pelas quais cada uma pode funcionar —Quais você acha que podem funcionar melhor? Não antes deste ponto, depois de completar o gráfico circular, você irá avaliar quais as sugestões que você acha que terão mais chance de sucesso nesta situação específica

Solucionador Geral de Problemas: A Ferramenta dos Quatro Quadrantes

I Problemas		II Diagnosticos	III Possiveis Aproximações Gerais	IV Possíveis ações específicas
<i>Situação Atual</i>	<i>Situação Preferida</i>	<i>Causas Possíveis</i>		

56

Solucionador Geral de Problemas: A Ferramenta dos Quatro Quadrantes

I Problemas		II Diagnósticos	III Possíveis aproximações Gerais	IV Possíveis ações específicas
<i>Situação Atual</i>	<i>Situação Preferida</i>	<i>Causas Possíveis</i>		
Uma aproximação comum				
Dores de cabeça recorrentes	Dias sem dor			ASPIRINA
Uma aproximação sistematica				
Dores de cabeça recorrentes	Dias sem dor	Pressão alta ? Pulso rapido ? Nivel de estresse elevado ? Febre Circulação bloqueada ?	Pressão mais baixa Pulso lento Estresse reduzido Temperatura mais baixa Checar circulação	Dieta com pouco sal Programa de exercicio moderado Ferias Antibioticos/fluidos "X" exame

51

Solucionador Geral de Problemas. A Ferramenta dos Quatro Quadrantes

I Problemas		II Diagnóstico	III Possíveis aproximações Gerais	IV Possíveis ações específicas
<i>Situação Atual</i>	<i>Situação Preferida</i>	<i>Causas Possíveis</i>		
Interesses não-alcançados	Interesses satisfeitos		Crie uma definição sistemática de sucesso	Use o cartão branco dos 7 elementos — para preparar — para conduzir — para rever
Opção escolhida e ruim	Opção escolhida e a melhor	Não ha uma definição clara de sucesso	Limite o numero de variaveis importantes	
Baixa legitimidade	Acordo justificado	Muitas variaveis consideradas importantes são ignoradas	Crie um modelo de processo para o progresso	Use um memo detalhado de preparação para a negociação que se aproxima
Compromisso irrealista	Compromisso sabio	Pouca atenção prestada ao processo	Mostre uma alternativa efetiva para o dilema suave/durão	Estabeleça uma agenda para a proxima negociação
Acordo pior que a minha alternativa	Acordo melhor que qualquer alternativa	Dilema percebido entre um negociador “suave” e um negociador “duro”		Discuta as regras basicas para a proxima negociação
Comunicação ineficaz e ineficiente	Comunicação eficaz e eficiente			
Relação piorada	Relação melhorada			

Construir o Poder Negocial

1. Coisas que não podemos afectar:

- A história
- A geografia
- Os recursos naturais
- O produto nacional
- A população

2. Coisas que tal vez possamos mudar:

- Concepções negativas acerca do poder
- Preconceitos negativos
- Como nos comunicar
- Como influenciar os outros

Como Intensificar o Poder de Negociação?

Poder de Negociação = Poder de Influenciar a
Decisão de Outros

Existe poder em:

- Compreender as tuas alternativas
- Compreender interesses
- Uma opção criativa
- Critérios persuasivos
- Compromissos bem delineados
- Comunicação efectiva
- Uma boa relação de trabalho

Advanced Negotiation & Conflict Resolution Training
Participant Evaluations

AVALIAÇÃO - Luanda

CONTEUDO DO CURSO

1 Suas expectativas foram satisfeitas? Por quê?

- ◆ Foram sim porque os temas apresentados foram bem partilhados e capacitaram-nos a resolver no futuro as situações de conflitos
- ◆ Algumas- Foi um seminário de recapitulação
- ◆ Penso que as minhas expectativas foram satisfeitas, porque para mim este seminário serviu de refrescamento das coisas já aprendidas em seminários anteriores sobre mediação de conflitos. Era o que eu esperava
- ◆ Tenho já a oportunidade de aplicar as técnicas de uma forma completa
- ◆ Sim foram satisfeitas uma vez que permitiu-me aprofundar e melhorar as técnicas que já conhecia
- ◆ Sim, porque os conhecimentos aqui adquiridos, os levarei para o conhecimento a todos, colocando-os em prática no meu dia a dia
- ◆ Sim, porque aprofundei o conhecimento de mediação nas técnicas ora aprendidas
- ◆ Sim, porque a priori pretendia neste seminário lembrar e consolidar os conhecimentos adquiridos anteriormente
- ◆ Nem todas na medida em que não tivemos TEMPO SUFICIENTE para as “sessões práticas”
- ◆ Não, porque pensei antes de vir cá que seria umas novas técnicas. Ao contrário do meu pensamento foi uma revisão do que já vimos e não técnicas avançadas como tinha pensado
- ◆ Minhas expectativas foram satisfeitas porque para além do seminário sobre a resolução de conflitos que participei em Junho de 1995, pude aprender técnicas novas e avançadas de resolução de conflitos
- ◆ Sim, na medida em que aprendi técnicas de resolução organizadamente e por etapas
- ◆ Foram sim, porque aprendi vários métodos e aplicados por ou conforme as etapas poderão dar resultados satisfatórios
- ◆ Sim, porque pude recapitular as técnicas já aprendidas, melhorá-las e aperfeiçoar o que antes tinha aprendido, fazendo uma ligação dos dois seminários (técnicas)
- ◆ As expectativas foram satisfeitas porque aprendeu-se o suficiente para, seja, o objectivo de atingir expectativas e a sua satisfação

2 Quais foram os aspectos mais positivos em termos de ideias ou de técnicas desenvolvidas que você irá levar deste curso? Por quê?

- ◆ Todos os aspectos foram bem úteis na medida em que nos permitiram conciliar a realidade angolana
- ◆ Maior tempo de prática, apresentação foi parte do consultor mais eficiente

- ◆ De uma maneira geral, todas as ideias ou técnicas desenvolvidas durante este seminário será muito interesse no dia a dia do meu trabalho fundamentalmente, e também na minha vida particular em termos das relações
- ◆ As técnicas que nos aprendemos poderão ser implementadas nos seminários comunitários para as populações de base serem na ignorância
- ◆ Um dos aspectos mais positivos que levo deste curso e que durante um processo de negociação um mediador não deve agir por impulso ou emocionalmente, deve sim, ter a habilidade suficiente para identificar os interesses de cada parte em conflito, em função do qual selecciona-se as opções ou alternativas e se chega a um compromisso
- ◆ Negociação e resolução dos problemas, técnicas de comunicação, considero estes dois aspectos positivos, visto serem importantes e o que nos tem afligido no seio das comunidades
- ◆ Foram as de ouvir porque as partes envolvidas no conflito ou seja a identificação dos problemas, estabelecer as regras como mecanismo regulador durante as discussões e levar as partes a encontrar o consenso. Caso não optar por alternativas. Em suma todas as ideias ou técnicas aprendidas foram e são muito positivas
- ◆ A uma maneira geral as técnicas que foram desenvolvidas neste curso ou seminário não diferem muito das técnicas do seminário anterior, a escuta activa para mim é muito importante para a resolução de qualquer conflito, pretendo por isso desenvolver esta técnica
- ◆ Duma forma global, foram muito aspectos positivos nos gostaria de salientar o instrumento sobre a estrutura de negociação
- ◆ E a da preparação das fichas grande porque foi a única técnica grande que encontrei
- ◆ Como dirigir um conflito, para se atingir este objectivo
- ◆ As opções e as suposições. Porque é muito importante na busca de solução de um conflito. Parte indispensável na negociação
- ◆ Técnicas da boa comunicação- porque levam-nos pela escuta activa e bem aplicada e bastante válida
- ◆ O aspecto mais positivo que tive deste seminário foi em relação às técnicas de negociação no que concerne ao quadro de “ferramentas do sete elementos”

3 *Você considera que houve elementos deste curso com pouco ou nenhum valor? Por quê?*

- ◆ Penso que todos os elementos tratados durante o seminário tiveram o seu real valor
- ◆ Não vejo a falta de valor de todos os elementos aprendidos no qual as técnicas são as bases da estruturação de um processo de negociação
- ◆ Não, todos os elementos participantes deste curso são importantes visto que cada um contribuiu para o êxito deste mesmo curso
- ◆ Tendo em conta que o conflito faz parte do nosso quotidiano, acredito que a poderemos utilizar o que aprendi em função de cada situação concreta, em casa, no trabalho, etc
- ◆ Não, porque seja com aquilo que já sabemos é bom ter fazer uma repetição. Disse-se que a repetição é a mãe da ciência
- ◆ Não, todos foram, uns mais praticados outros menos
- ◆ Houve sim matérias muito valiosas que ajudarão bastante na solução de vários problemas sociais mais correntes

62

- ◆ Penso que todas os temas abordado foram de grande valor

4 *De que maneiras você acredita que irá utilizar que aprendeu?*

- ◆ Acredito sim porque os temas dados foram bem entendidos e assimilados para o bom exercício da actividade
- ◆ Com maior habilidade meu auto-controlo na resolução de muitos conflitos para melhor negociação e consequente/melhores resultados
- ◆ Durante a realização dos seminários, nos possíveis conflitos dos participantes
- ◆ E conseguimos materializar as técnicas jurísticas das comunidades, na formação dos seminários, aos líderes das aldeias, religiosos e sindicais
- ◆ Penso que no dia a dia e no meu emprego serão muito úteis as técnicas aqui aprendidas, uma vez que os conflitos fazem parte da vida e devemos saber gerir os mesmos
- ◆ Acredito que hei de utilizar o que aprendi, por viver no seio de uma comunidade onde se reina a violência e conflitos, desde os lares, e igrejas e centros de serviços
- ◆ Na resolução e mediação de conflitos, dentro das comunidades
- ◆ Não tive tempo de repasar elementos com pouco ou nenhum valor
- ◆ Acredito por que os factos estão sempre ao meu lado
- ◆ Transmitir a minha modesta experiência a outros já que a breve trecho, se tudo correr bem, vamos implementar um projecto de mobilização social (educação pela paz)
- ◆ Vou negociar com o meu administrador aumento de salário, utilizando as técnicas aprendidas no curso
- ◆ Farei o possível para seguir os quatro pontos ou técnicas na solução de problemas
- ◆ Vou ir utilizar o que aqui aprendi no meu dia-a-dia, já que a vida é em conflito constante, quer para mim como para os que me rodeiam

5 *Você tem alguma sugestão para melhorar o curso? (Por exemplo, a quantidade de horas requeridas por um certo tema, a possibilidade de se separar um momento para a preparação no dia anterior, et.)*

- ◆ Tenho porque o tempo não tem sido suficiente, porque para este curso muito importante na sociedade Angolana
- ◆ R e V curso devia ser de 15 dias (2 semanas)
- ◆ Só que o tempo era pouco
- ◆ Aumentar mais horas, para o melhoramento do curso!
- ◆ Deixar que quando se trabalha em grupo, os elementos do grupo terminem as suas discussões
- ◆ Tenho mais elementos para utilizar no meu trabalho de formador
- ◆ Dar mais tempo para debater os temas Os conflitos devem ser os vividos pelos participantes, para melhor empenho dos mesmos
- ◆ Não tenho muito tempo a fazer, simplesmente refiro-me do horário do início dos trabalhos tendo em conta aqueles que vivem distantes sem meios de locomoção própria

- ◆ Penso que seria mais participativo se ocorresse num único período, já que a maior parte dos participantes são trabalhadores

INSTRUTORES DO SEMINÁRIO

1 O que os instrutores fizeram de especial que tornou sua experiência mais valiosa?

- ◆ Conseguiram que as participasseus com maior abertura
- ◆ Os trabalhos de grupos que foram entendidos
- ◆ E a motivação e a simpatia dos moderadores
- ◆ O que tornam a minha experiência mais valiosa foi terem incluído muitos exercícios práticos s/ negociação
- ◆ Aumentar meus conhecimentos
- ◆ Orientando a forma de aplicação das técnicas aprendidas
- ◆ Partiram do princípio de que todas as ideias são “bem vindas”
- ◆ A forma de apresentação dos temas, a dramatização (critério valorativo da verdade), a esquematização
- ◆ Não cortar a palavra dos participantes A democracia nas opiniões foi grande preocupação de facilitadores
- ◆ A clareza com que eles colocaram os temas e como animaram a sala e a técnica especializada com que corrigiam cada participante que não fosse claro em sua actuação ou resposta
- ◆ A apresentação de exercícios prática e integração de técnicas pl solucioná-la

2 O que você aconselharia que os instrutores fizesse diferente da próxima vez que ensinassem este curso?

- ◆ Que tenham ideias diferentes para o caso da Janel Aberta/ Redir aos participantes que preferiu um tipo de jogo para variar
- ◆ Formação dos formadores para a materialização dos objectivos
- ◆ Aumentar mais horas e inculcar-nos conhecimentos gerais sobre os assuntos discutidos durante o seminário
- ◆ Aplicar-se melhor mais técnicas na mediação e resolução de conflitos
- ◆ Que dessem “mais tempo” para as “sessões práticas”
- ◆ Avisar com antecedência porque recebi o meu convite um dia antes do início do seminário
- ◆ Melhorar a organização dos conteúdos a expor Aumentar mais 8 horas Trazer alguns exercícios já resolvidos
- ◆ Não tenho nada a apontar, fiquei de acordo e satisfeita com a maneira do colectivo formador
- ◆ Que se fizesse muitos exercícios práticos e que fossem os participantes a ajudar na programação dos temas de acordo com as dificuldades que estes apresentem

Comentarios adicionais

- ◆ Para uma generalização dos workshops, gostaria que os participants fossem não so os do grupo de trabalho, mas tambem convidar pessoas so mais variades ministerios e organasurros pra que a mensagem possa correr o mais rapido possivel e se atreger o nivel deseado
- ◆ Espero que haja mais seminarios idênticos, para melhor conhecer as tecnicas gerais de negociação (mediação)
- ◆ Sugiro que se faça mais seminarios, em outros ramos, por exemplo da educação
- ◆ Aprendi o processo de garantir a comvevivência entre a comunidade
- ◆ Hava problemas relacionados com a tradução, ja que muito das vezes o tradutar não traduzia no sentido real, o que dificultava a compreensão por parte do participantes