

TREINAMENTO AVANÇADO EM NEGOCIAÇÃO

*16-20 Fevereiro 1998
Sumbe, Angola*

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

**A 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

Dia 1, 16 de Fevereiro

- 8 30 INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS DO GRUPO DO WORKSHOP
- 11 00 **Exercicio do preço do petroleo**
- 11 30 O PAPEL DAS PRECONCEITOS NO CONFLITO
- 12 30 Almoço
- 14 00 O PAPEL DOS PRECONCEITOS NO CONFLITO (Cont)
- 16 00 Final dos Trabalhos do Dia – Avaliação

Preparação individual

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

Dia 2, 17 de Fevereiro

8 30 Janela Aberta

ESTRUTURA DA NEGOCIAÇÃO OS SETE ELEMENTOS

9 30 Intervalo

10 00 **Conflito Comunitario**

Preparação e Negociação

12 30 Almoço

14 00 Debate

15 00 APLICAÇÃO DAS TECNICAS NOS NOSSOS CONFLITOS

16 00 Final dos Trabalhos do Dia - Avaliação

Dia 3, 18 de Fevereiro

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

Dia 4, 19 de Fevereiro

- 8 30 Janela Aberta
- 9 30 **Academia de Santa Gertrudis**
- Preparação e Negociação
- 12 30 **Exercicio Indtrodução aos Quatro Quadrantes**
- 14 00 Almoço
- 15 00 **Quatro Quadrantes (cont)**
- 16 00 Final dos trabalhos do dia – Avaliação
-

Dia 5, 20 de Fevereiro

8 30 Janela Aberta

Aplicação dos Quatro Quadrantes e outros conceitos 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 Sumbe, Kwanza Sul
De 16-20 Fevereiro de 1998

- 1 Inacia Eduardo, CVA
- 2 Alfredo Muhongo, MINARS – Sumbe
- 3 Abrantes Agostinho Pedro, ACI – Kwanza Sul
- 4 Beatriz Paz Diniz, IECA
- 5 Filomena Luis Caluange, AAMPA
- 6 Walter Joaquim Peais, OIKOS
- 7 Jose Alberto Eusebio, IERA
- 8 Augusto Daniel, MINARS – Gabela
- 9 Joao Domingos, SC/USA
- 10 Eduardo Domba Augusto
- 11 Augusto Fiteira, ACI – Kwanza Sul
- 12 Antonio Ferreira, SC/USA
- 13 Quintas Katchilinguitchime, ASB Coles
- 14 Belmiro Wapembela
- 15 Esperança J M Taborda, OMA
- 16 Luisa Maria da Coneicao, OMA
- 17 Maria Novais do Prado Magalhães Gomes Almeida, “Procuradoria G
Republica”
- 18 Manuel P M Macedo, MINARS – Sumbe
- 19 Ivone L Barros e Sousa, SC/USA
- 20 Jose David Viera Lopes, OIKOS da Silva
- 21 Correia Palanga Bongue, INAC – Kwanza Sul
- 22 Francisco Eugenio Agostinho, K1ssoko
- 23 Miguel Francisco, CCG

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.

EXERCICIO DO PREÇO DO PETROLEO

Dois Modelos para o Negociador



Suposições



Pensando



Acção



Resultados

Nossa idea de como estabelecer confiança*

Ambiente de negociações...

- Honorar os compromissos
- Conhecer o parceiro
- Ser honesto
- Cooperar
- Organização
- Assumir as responsabilidades
- Assinatura de acordos
- Comportamento do parceiro
- Dialogo aberto e CLARO
- Objectivos comuns
- Transparencia
- Ser sincero

* Work produced by participants

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	10	10	10	20	20	10
2	10	10	10	20	10	10	10	10
3	10	10	10	10	10	10	10	10
4	20	10	30	30	30	30	20	20
5	10	10	10	30	20	30	10	20
6	10	10	10	10	20	10	10	10
7	10	10	10	10	10	10	20	10
8	10	10	10	10	10	10	10	20
TOTAL	41	65	77	52	78	62	112	112
SUM	106		129		140		224	

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

Advanced Negotiation and Conflict Resolution Training Work Produced by Participants

INTERESSES

Mussefue

- melhorar as condições de vida
- acabar com as diferentes sociais
- garantia de emprego
- no vas casas
- evitar a violencia
- segurança e justiça social

Camara

- urbanizaças e sanimento
- recoperação economica do mun
- segurança do municípios
- segurança/empren
- reabrir as minas
- aproveitar a mão de obra berats
- aumento de produção

OPÇÕES

Ambos

(em comissões)

- cooperaças entre as 3 partes
- seguraças (grupos comfuntos de patrulha memo)
- criação de uma estrutura directiva para o Musseque
- criação de posts de trabalhos

(siminarios de formação)

- valorização da mão de obra
- respeito pelas leis

ALTERNATIVAS

Musseque

- greve
- manifestação

Camara

- demolir o Musseque
- violencia

- sabotagem
- violencia
- robos

- impor a autoridade
- expulsão

CONSELHOS

- identificação dos nossos interesses
- ser claro e objectivo
- obedecer as técnicas consuante a situação
- honorar os compromissas
- razão de divergencia
- perispectiva da solução do problema

NATUREZA DO PROBLEMA

- aproximaços
- respeito pelos outros
- confiança mutua
- dialogo franco e aberto
- utilização dos 7 elementos
- informação sobre o assunto
- esigencias inicias e modestas
- transparencia e honestidade
- ter em consideração os assuntos a tratar
- ponderação
- ser sensível e compreensivo
- ter em consideração os objectivos comuns
- manter aestrutura das técnicas
- maximizar os interesses comuns
- consenitrar-se em interesses e não em rosições
- valorizar e contribuir para as boas relações de dialogo
- inventar opções para beneficios mutuos
- fazer uso de criterios objectivos

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 uma 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 a 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 satisfará 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 vêm 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 é 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 intervém 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 é 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 inquietam, 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 a 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 e

- 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 é 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 inicio por um processo que transfira os compromissos substanciais para o final**
Proponha que ninguem deveria se comprometer ate 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 é 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 vêem 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 proposito** Antes de fazer uma declaração significativa, saiba o que você quer comunicar e a que proposito 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, como 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

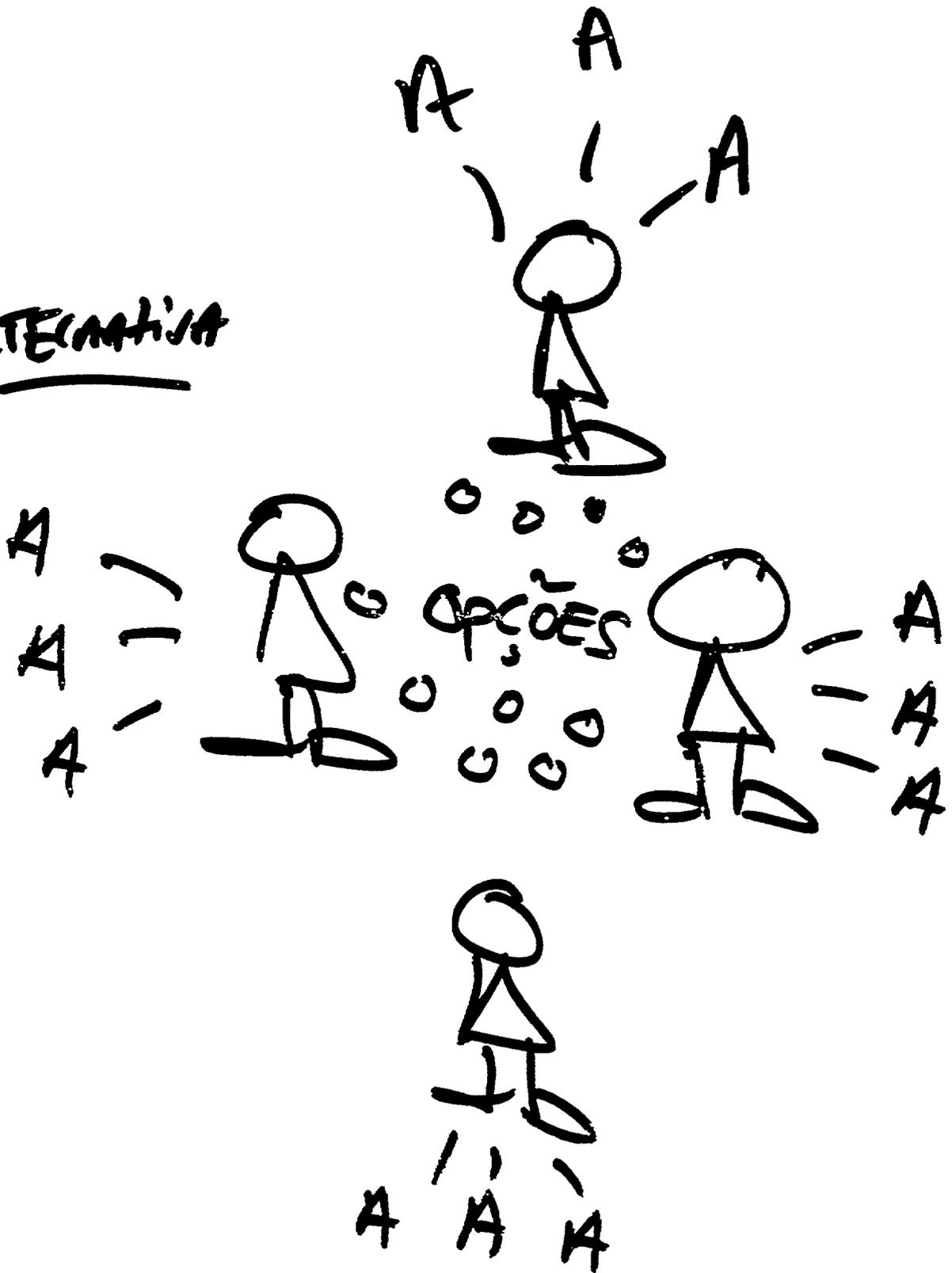
b) Ser incondicionalmente construtivo sobre os problemas de relacionamento

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 experiências
- 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 and Conflict Resolution Training
Work Produced by Participants

BAKONGOS

Preconceitos

- 1 Zairenses
- 2 Negociantes
- 3 Vaidosos
- 4 Barulhentos
- 5 Detentores de Poderio Financeiro

- 6 Traficantes
- 7 Falsificadores

Realidades

- 1 Angolanos
- 2 Trabalhadores
- 3 Unidos
- 4 Espirito de Inter-Ajuda
- 5 Conservadores de sua
Tradição e cultura
- 6 Inteligentes

UMBUNDO

O que somos

- 1 Inteligentes
- 2 Trabalhadores
- 3 Humildes/Respeitosos
- 4 Acolhedores
- 5 Honestas

Preconceitos

- 1 Inteligentes
- 2 Atraso cultural
- 3 Mão-de-Obra barata
- 4 Humilde
- 5 Bailundo/Munano
- 6 Traidores
- 7 Hospedeiros/acolhedores

GRUPO/GABELA

O que somos

- 1 Agricultures
- 2 Boa gente
- 3 Hospitaleira
- 4 Trabalhador
- 5 Inteligente
- 6 Compreensíveis
- 7 Amáveis
- 8 Catolicos
- 9 Incansáveis
- 10 Bons comerciantes
- 11 Desportistas

Preconceitos

- 1 Vaidosos
- 2 Feiticeiros
- 3 Arrogantes
- 4 Preguiçosos
- 5 Roboteiros
- 6 Invejosos
- 7 Tribalistas
- 8 Falsos

AMERICANAS

Preconceitos

- 1 Imperialistic
- 2 Arrogant
- 3 Friendly
- 4 Generous

- 5 Naive

- 6 Homogeneous
- 7 Loud
- 8 Lucky
- 9 Rich
- 10 Gananciosos
- 11 Inteligentes
- 12 Beligistas
- 13 Donos do Mundo
- 14 Supers Homens

O que somos

- 1 Diverse
- 2 Friendly
- 3 Hardworking
- 4 Having a better understanding of the world
- 5 Difference between government and individuals
- 6 How complex the US is
- 7 Open to learn

KIMBUNDUS

Preconceitos

- 1 Espertalhoes
- 2 Convencidos
- 3 Preguissosos
- 4 Mulherengos
- 5 Simicos
- 6 Autoritarios
- 7 Vigaristas
- 8 Impacientes

Realidades

- 1 Inteligentes
- 2 Vivos
- 3 Trabalhadores
- 4 Auto-Confiantes
- 5 Honestos
- 6 Pacientes
- 7 Simpaticos
- 8 Dedicados

DUTCH

- 1 Cheap
- 2 Reserved
- 3 Hospitable
- 4 Critical
- 5 Humanists
- 6 Direct

Razões para as diferentes percepções

- sentimos e observamos diferentes experiências
- 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
- escolhemos apenas aquilo que interessa recordar
- passamos em revista os elementos que temos para corresponder aquilo que interessa
- as nossas recordações constituem as bases para novas explicações que consideramos confirmadas

Respostas da pergunta a Julie

- Uma união entre todos para encontrar um consenso comum
- Muchar as consciências, mentalidade e esquecer o passado considerando-nos irmãos
- Uma vivência comum em que o tempo mostraria que não somos esse os outros pensar
- Apresentar primeiro as partes negativas e depois as positivas
- Quando alguém usa um preconceito para me demerir, a primeira coisa a fazer é por-me no seu lugar e pensar como de tentando compreende-lo

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

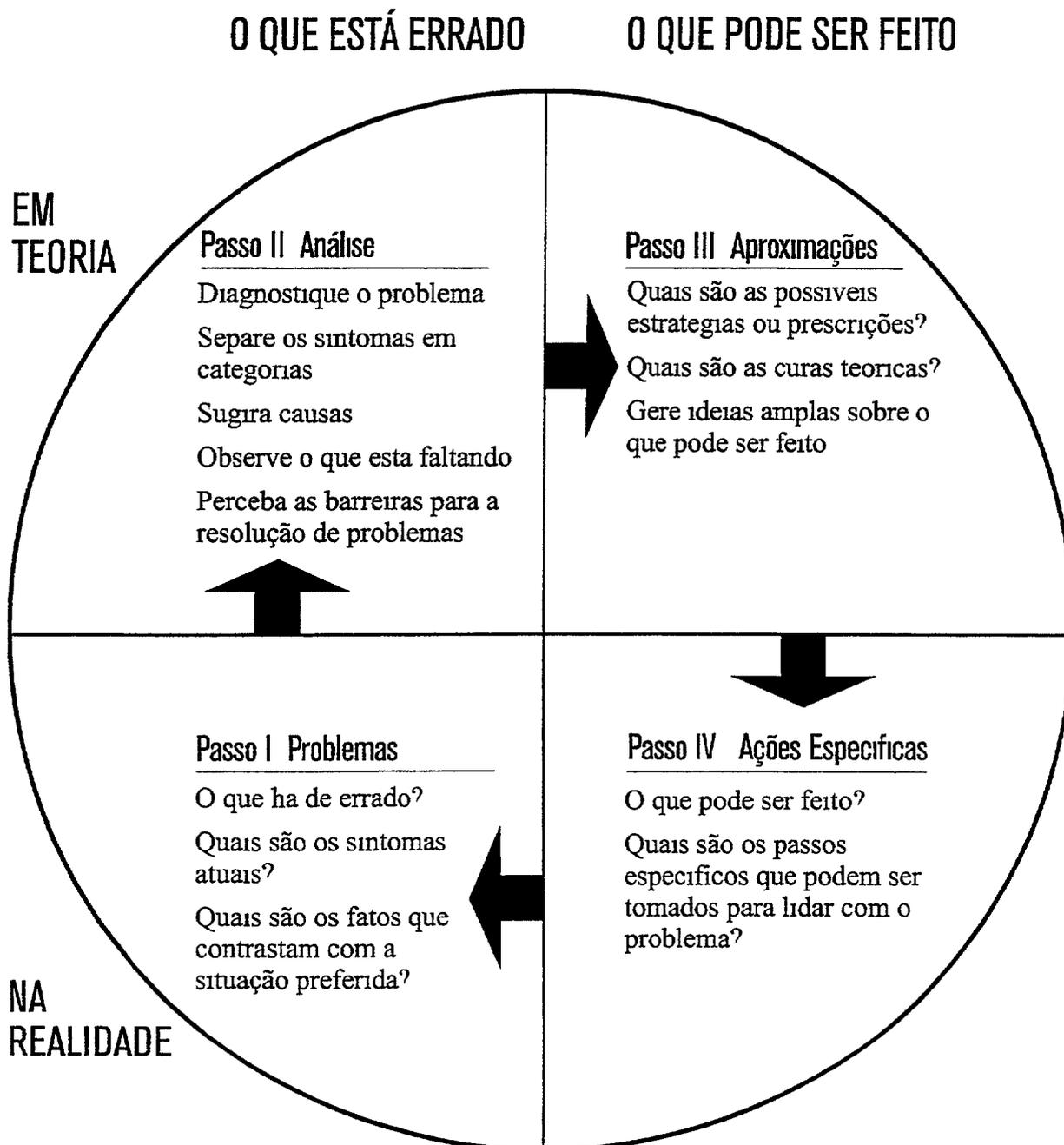
5. Pergunte - ponha à prova as suas opiniões
6. Aperceba-se das opiniões e daquilo que não foi dito
7. Procure o seu próprio estilo

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



55

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 e a distância que esta 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 será 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.

51

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 sistemática				
Dores de cabeça recorrentes	Dias sem dor	Pressão alta ? Pulso rápido ? Nível de estresse elevado ? Febre Circulação bloqueada ?	Pressão mais baixa Pulso lento Estresse reduzido Temperatura mais baixa Checar circulação	Dieta com pouco sal Programa de exercício moderado Férias Antibióticos/fluidos "X" exame

59

Solucionador Geral de Problemas: A Ferramenta dos Quatro Quadrantes

I Problemas		II Diagnostico	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/duião	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 "duião"		Discuta as regras basicas para a proxima negociação
Comunicação ineficaz e ineficiente	Comunicação eficaz e eficiente			
Relação piorada	Relação melhorada			

69

Advanced Negotiation & Conflict Resolution Training
Work Produced by Participants Análise de quatro quadrantes

NGO'S INTERNATIONAL
TEMA SEGURANÇA ALIMENTAR

II Diagnostico

- Baixo rendimento dos campos agricolas
- Carrência de insumos agricolas
- Calamidades naturais (ventos, pragas, etc)
- Baixo poder de compra
- Comercio rural inoperante

I *Situação Actual

- Insuficiência alimentar
- *Situação Futura
- Autosuficiência alimentar

III Ideias Gerais

- Revitalização das técnicas de extensão rural
- Incentivação da produção de alimentos de rendimento e de autoconsumo
- Adoção de políticas educativas para proteção ambiental
- Criação de cooperativas agricolas

IV Acções Especificas

- Formar extensionistas rurais comunitarios
- Promover seminarios, coloquios, debates sobre o ambiente
- Criar cooperativas agricolas

TEMA PROTOCOLO DE LUSAKA
GRUPO DAS CMG NACIONAIS E IGREJAS

II Diagnostico

- Ausência de dialogo entre os partidos políticos
- Desconfiança
- Odio
- Divulgação deficiente

I *Estado Actual

- Preocupante
- *Estado Futuro
- Paz efectiva

III Ideias Gerais

- Encontros sistematicos e periodicos
- Entendimento comum
- Pacificação dos espiritos
- Reposição da administração de Estado
- Valorização da opinião publica

IV Acções Especificas

- Dialogar (Transparência)
- Respeitar a opinião alheia (aceitar a diferenca)
- Repôr a administração do estado em todo o territorio nacional
- Livre circulação
- Maior transmissão da mensagem de paz por parte das ONG e Igrejas

TEMA INJUSTICIA NA APLICAÇÃO DAS LEIS

II Diagnostico

- Existência consideravel de processos crimes sintamento adequado
- Excesso de tempo de prisão preventiva
- Corrupção

I *Estado Actual

- Critico
 - * Estado Futuro
- Bom-devendo observar-se a protecção da defesa legitima do cidadão

III Ideias Gerais

- Eficiência na aplicações das leis das leis vigentes
- Debilidade na aplicação das leis p/parte dos órgãos especializados
- Despressão dos diplomas legais instituidos a favor do cidadão nacional

IV Acções Especificas

- Transparência, clareza, honestidade e respeito pela legislação vigente e s/normas
- Publicação periodica das leis por parte da imprensa nacional e M D M
- Realizar debates, coloquios, palestras, e mesas redondas
- Promover visitas de constatação do M° Pub° as unidades penitenciaras
- Realizam acções de combae contra a corrupção neste dominio
- Comprir com tempo previsto e regulamentado na lei sobre a prisão preventiva

TEMA

II Diagnostico

- Falta de recursos humanos e financeiros
- Falta de livre circulação de pessoas
- Não divulgação dos modelos existentes
- Reduzido modelos de resolução de conflitos

I *Estado Actual

- Falta de cursos ou workshops de resolução de conflito
- *Estado Futuro
- Seminarios especificos de resolução de conflitos realizados por organizações governamentais e ã governamentais local

III Ideias Gerais

- Criar novos metodos de resolução de conflitos, baseando-se nos metodos tradicionais
- Ensinar as tecnicas de resolução de conflitos nas escolas
- Convidar especialistas do exterior para trazerem novos modelos e experiencias a Angola
- Formoar formadores Angolanos em resoluças de conflito
- Pesquisa pelos metodos tradicionais de resolução de conflito
- Obtenção de financiamento a instituções/govervos estrangeiros

IV Acções Especificas

- Escrever propostas de projecto a embaixada de Holanda
- Enviar convite para o CMG
- Organizar seminarios no Sumbe
- Usar grupos de trabalho para criarem e escreverem um manual de RC com metodos tradicionais
- Investigações na possivel de ensino de RC nas escolas

TEMA ABASTECIMENTO H2O POTAVEL
GRUPO 1

II *Estado Actual

- Índice elevado de doença
- Má distribuição do sistema do abastecimento
- Degradação do sistema da rede

I *Estado Actual

- H2O impropria para o consumo
- *Estado Futuro
- Aproveitamento da H2O potável

III Ideias Gerais

- Tratamento da H2O
- Mudança da conduta de transportação de H2O
- Modernização do sistema de captação de H2O

IV Acções Específicas

- Tratar a H2O
- Remodelar a conduta de transportação de H2O
- Racionalizar o sistema de gestão e distribuição de H2O

TEMA SAUDE
GRUPO #2

II Diagnostico

- Falta de material de apetrechamento
- Falta de pessoal tecnico qualificado
- Falta de centros de formação profissional
- Salarios não compatíveis

I *Estado Actual

- Preocupante
 - * Estado Futuro
- Melhoramento das infraestruturas e condições de trabalho

III Ideias Gerais

- Aquisição de verbas
- Aquisição de meios materiais para apetrechamento
- Construção de mais centros profissionais
- Criação de centros de saúde, postos e hospitais

IV Acções Especificas

- Apetrechar com material e medicamentos
- Melhorar as condições de assistência medica e medicamentosa

II Diagnostico

- Impacto da guerra
- Preconceitos
- Falta de educação/ Ex de resolução de conflitos de forma pacífica

I *Estado Actual

- Mentalidade de guerra
 - * Estado Futuro
- (Resolução) encarar/resolver os conflitos de forma pacífica

III Ideias Gerais

- Uso dos metodos tradicionais
- Educação publica sobre os novos modelos de res de conflitos
- Trazer modelos de res de conflito do exterior para serem testados em Angola

IV Acções Especificas

- Estruturar um curso de res de conflito
- Criação de uma ONG para ensinar as tecnicas de resolução de conflitos

TEMA POBREZA
GRUPO 3

II Diagnostico

- O desemprego
- Mau aproveitamento dos recursos economicos
- Mau enquadramento dos recursos humanos
- A guerra
- A falta de implementação da politica economica traçada pelo governo
- Estabilização da economia

I *Estado Actual

- Preocupante
- *Estado Futuro
- Diminuição da pobreza

III Ideais Gerais

- Criação de e postos de W
- Criação de politica p/aproveitamento dos cursos naturais
- Aumento salarial dos trabalhadores
- Pacificação do país
- Aplicação conveniente das leis propostas pelo governo
- Cumprimento com as reformas economica impostas

IV Acções Especificas

- Criação de contros profissionais
- Aumento da produção
- Valorização dos recursos humanos e financeiros

II Diagnostico

- Condições sociais
- Guerra
- A falta de emprego
- A falta de centros de formação profissional
- Falta de org juvenis
- Falta de prog Juvenis
- Falta de uma política para mudara situação

I *Estado Actual

- Critico
- Preocupante
- *Estado Futuro
- Melhor integrada na soc

III Ideias Gerais

- Criação de postos de tradição, estabilidade económica/soc
- Prioridade/promover a camada jovens
- Criação/ligação entre os centros profissionais e as empresas
- Implementação transparente das políticas existentes
- Maior envolvimento da sociedade
- Centros de reeducação juvenil

IV Acções Especificas

- Disponibilização de recursos para acriação de empresas/industrias
- Divisão evitativa da renda nacional

II Diagnostico

- Falta de educação
- Pobreza
- Degadação do nível de vida
- Guerra
- Vícios
- Desemprego
- Calamidades naturais

I *Estado Actual

- Crianças de ???
- *Estado Futuro
- Rentregração familiar

III Ideias Gerais

- Construção de escolas
- Melhoramento do nível/vida
- Combata a pobreza
- Fim da guerra
- Suspensão de compra e venda/ armas
- Maior envolvimento so UNICEF/INAC

IV Acções Especificas

- Criação de centros de acolhimentos de criação
- Localização e reunificação das famílias
- Criar programas educativo
- Criação de centros de formação profissionais

Construir o Poder Negocial

1. Coisas que não podemos afectar:

- A história
- A geografia
- Os recursos naturais
- O producto 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

CONTEÚDO DO CURSO

1 *Suas expectativas foram satisfeitas? Por quê?*

- Sim, porque durante os 5 dias e o métodos utilizado de troca de grupos permitiu-me ganhar melhor experiência
- Sim, porque os facilitadores conseguiram transmitir os temas com muita clareza e objectiva
- Sim, porque muita coisa nova aprendi sobre resolução de conflito e negociação
- Sim, porque aprendi várias formas de negociar e outras que anteriormente pareciam-me difíceis
- Sim, na medida em que cada conteúdo de um determinado tema foi bem explicado
- Totalmente, levo daqui bons métodos para contornar um conflito e a elaboração de projectos que a camada mais pobre sente
- Sim, relativamente. Porque considero ser bastante melhor a matéria avançada de técnicas sobre resolução de conflito. As partes dos temas que constituíram este seminário são muito importantes para nossa vida diária
- Sim, porque de tudo quanto se tratou emocionou-me bastante por facto de ser tudo novo para mim e aclarou-me
- Porque é mais um seminário que acabo de frequentar e novos dados aprendi aqui nesta sala
- As minhas expectativas foram bem satisfeitas porque elas foram bem transmitidas
- Sim, porque os técnicos aprendidos foram muito bem transmitidos e por conseguinte muito bem interpretados apesar de algumas dúvidas. Todavia foram positivos na medida em que os participantes exercitaram devidamente os referidos técnicos mais adequados para implementarmos uma negociação
- Sim, porque os técnicos aprendidos foram muito bem transmitidos e por conseguinte muito bem interpretados apesar de algumas dúvidas. Todavia foram positivos na medida em que os participantes exercitaram devidamente os referidos técnicos
- Sim, porque tive a oportunidade de aprender muitas questões e resoluções de alguns conflitos
- As minhas expectativas foram na generalidade satisfeitas, porquanto tive a possibilidade de lidar com técnicas, especialmente, no capítulo estrutural (os 4 quadrantes) não conhecidas anteriormente. Foi excelente este enquadramento
- Sim, porque em termos gerais acolhemos muitos conhecimentos
- As minhas expectativas foram satisfeitas porque com estas novas técnicas aprendidas hoje será mais fácil para mim fazer planificação ou resolver um problema
- Sim, porque as técnicas foram bem transmitidas e recebidas
- Sim, porque o seminário foi bem dado, houve capazes, conseguiram fazer compreender todos os pontos

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

- Em termos de ideia direito ou oportunidade de participar nos grupos de trabalho, o quadreante no base das tecnicas, porque ajuda rapidamente encontrar as causas e a formar de resolve-lo
- Os aspectos mais positivos foram os 7 elementos e 4-quadrantes ate mesmo as tecnicas de comunicação
- As tecnicas dos 7 elementos de uma negociação e a utilização dos quadrantes Porque contem elementos que facilitam a negociar e resolver um certo problema
- Os aspectos mais positivos em termos de ideias ou técnicas são negociação e redução de problemas, comunicação Porque para negociar é preciso pensar a nos interesses e, interpretar bem antes de comunicar
- As tecnicas dos 4 quadrantes e os 7 elementos para negociação
- Durante un conflito para ou contornar primeiramente tende a haver o dialogo (comunicação) posterior utilizar as alternativas possiveis
- As tecnicas ou aspectos não importantes, tiveram inserido 1) nos sete elementos 2) na tecnica dos 4 quadrantes
- As tecnicas mais positivas são tecnicas dos sete e quadrantes, porque ajuda-me seleccionar e dar solução um assunto a negociar
- As ideias ou aspectos mais positivos que irei levar deste curso e que me marcou muito e as tecnicas dos 4 quadrantes
- As tecnicas positivas foram o 4 quadrantes com esta tecnica ira me ajudar a resolver varias problemas relacionado com os servicos os meus problemas
- Do ponto de vista tecnico foram as tecnicas dos 4 quadrantes e a ferramenta de preparação do sete elementos que incluia os tecnicos de comunicação porque conclui que
- Não, porque dentro do possivel cada elemento com alguma experiência foi contribuindo positivamente para que este evento tivesse o exito esperado
- Do ponto de vista tecnico foram os tecnicos dos 4 quadrantes e a ferramenta de preparação dos sete elementos que incluia os tecnicos de comunicação porque conclui que são os tecnicos mais adequados para implementarmos uma negociação
- Os aspectos positivos que en levo deste curso foram as negociações, cooperação, etc Porque so cooperando e negociando e que nos poderemo chegar a um entevdimento de um conflito
- As quatro quadrantes permitam uma melhor visão sobre a resolução de conflitos ou melhor, um enquadramento mais correcto (estado actual/estado futuro, diagnostico, ideias gerais, e acções especificas)
- Os aspectos que mais me imprecionaram foram tecnicas de resolução do um problema porue são aspectos que vivo no meu dia a dia
- A tecnica que irei levar sao as duas aprendidas mas, a mais positiva para mim foi a dos 4 quadrantes Por ser a mais objectiva e claro
- En tecnicas de sete elementos, a comunicação e de quatro quadrantes- porque elas (as tecnicas) podem ser enquadrades na preparação de resolução de um determinado assunto, como facilitar/atribuir a projecção de ideias mais importantes para um determinado assunto no plano
- E o aspecto de regra dos sete elementos e o quadrante
- A tecnica do quadrante e a negociação Porque aprendi a diferenciar os assuntos Ou, diagnostica

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

- Todos os elementos aplicados contribuíram positivamente para o melhor sucesso no seminário
- Não, porque todos nos participávamos nos debates e trabalhos de grupos
- Não, todos foram valorosas porque pouco ou nada sabia de algumas técnicas
- Todos os elementos deste curso tiveram valor, porque permite-nos identificar tudo quanto precisamos realizar ou defender
- Bastantes valores, como negociar um caso com métodos possíveis o sistema de quadrantes para a elaboração de projectos
- Não, todos elementos que estiveram enquadrados neste seminário, foram bastante importante e influenciaram positivamente na facilidade de interpretação dos assuntos ou das intenções dos facilitadores
- Não, porque todos presentes foram do nível positivo em todos debates
- Exercitando e aplicando no desenrolar dos nossas actividades
- Não porque dentro do possível cada elemento com alguma experiência foi contribuído positivamente para que este evento tivesse o êxito esperado
- Não Porque todo elemento tem sempre um valor basta entender o assunto para encontrarmos o interesse dos elementos
- Todos tiveram valor
- Não, porque julgo em que se não existisse valores não haveria confiança acerca de nomeação para encarar um seminário tão importante como esse
- Tudo quanto é elemento que se houve falésia pela primeira vez, das expectativas e interesses Logo, todos foram muito importantes
- Não, porque todos elementos deste curso mostraram interesse aos temas abordados
- Acredito sim como líder de uma associação e chefe de família, tenho ou estou envolvido em vários problemas sociais e familiares que na minha maneira de ver acredito que umas técnicas serão-me úteis
- Não, porque todos os temas foram muito interessantes na nossa formação

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

- Acredito sim como líder de uma associação e chefe de família, tenho ou estou envolvido em vários problemas sociais e familiares que na minha maneira de ver acredito que essas técnicas serão-me úteis
- Vou utilizar as técnicas no meu trabalho do dia-a-dia sobretudo na resolução dos problemas que me afectam a mim próprio ou ao meu próximo, vou tentar dar a minha contribuição nos métodos assegurados
- Acredito que o aprendido será utilizado porque como agente social e em plena ligação com as comunidades enfrentarei vários problemas não só nos meus trabalhos como também na minha vida cotidiana
- Acredito que irei utilizar o que aprendi porque tudo o que aqui aprendi tem relação com alguns problemas que se têm passado na igreja ou na comunidade

- Execução pratica no terreno
- Todos em praticas, mas comunidades, escolas, etc
- De acordo em o trabalho e tipos de conflitos que surgerum no dia-a-dia
- Irei utilizar em função do tempo e espeço e condições sociais do meio em que me encontrar
- En acho que todos os elementos foram muito importante porque irão os servir de gupa para resolver nas o ajudar a solucionar muitos casos
- Em irei utilizar o que aprendi em varias locais
- Exercitando e aplicando no desenrolar dos nossos actividades
- En acredito que irei aplicar o que aprendi, porque e minha obrigação levar os conhecimentos obtodos aos demais membros da minha associação e mateariza-la
- Especialmente utilizando as quatro quadrantes
- Acredito que irei utilizar as maneiras que aprendo vendo nas tecnicas aprendidas e uma vez ou outra uma revisão entre colegas do mesmo grupo, para recordar mais uma vez aquesto que vimos durante o seminario
- Irei utilizar na planificação de um projecto ou mesmo na planificação das minhas economias, resolução de conflitos quer no serviço como no meu lar
- De acordo a regra dos sete elementos, regra dos 7 pontos de resolução de problemas e mais a tecnica dos 4 quadrantes

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

- Para os proximos tempos gostaria que os facilitadores se fige-sem a acompanhar de documentos de base como possel de consulta
- Não, porque tudo funcionou como devia e menecendo uma classificação positiva
- Sim Que haja manuais antes o efeito
- Foi optimo
- Peço que nos proximo seminario, haja mais material de consulta no momento do seminario
- Acredito sim, porque estou em estuta ligação com comunidade
- A minha sugestão e de promoverem mais siminario para no ilusidar cada vez mais
- O tempo limite para cada tema u deve exceder duos horas Alguns materiais a semelhança deste seminario sejam distribuidos un dia antes
- En sugeria que nos proximos seminarios a documentação para o 1o dia seria distribuidas com dois dias de antecedencia
- Acho que o curso e excelente
- Os instrutores fizeram muito, a sinpatia tambem contou
- Antes de entrar neum tema deve se recapitular o ja apresentado

INSTRUTORES DO SEMINÁRIO

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

- Apresentação foi boa desde os tema ate ao compartamento de lidar c/o grupo
- O sete elementos e os 4 quadrantes
- A forma como aplicavam os exercicios, fazendo-os em grupo
- Elucidção dos temas em debate

- A forma como conduziram este processo sobretudo entedimento ao coletivo
- O que tornou minha experiência mais valiosa e resolver um caso com base e ferramentar
- Criaram condições logísticos e pedagogicos
- Os instrutor fizeram o melhor possível tendo em conta que a siminarista não fala a mesma lingua dos deminariados e de laugar
- Uma boa e explicita comunicação e transmissão do seminario
- Apresentação foi boa desde temas ate ao comportamento de lidar com o grupo

2 *O que você aconselharia que os instrutores fizessem diferent da próxima vez que ensinasse este curso?*

- Que continueu c/o nesse espirito de manter as boas relações e amivel
- Que houvesse manuais ou bruchoras sobre os temas do seminario
- Livros ou manual com conteudo para o seminario
- Não ha foi bastante positivo, fizeram com que todos participassem
- Que os intrutores ao ministraren as suas aulas tragaos guias de apoio
- Neste curso gostaria que os instrutores ensina-se nos outros dinimicas
- Que dessem um manual específico sobre a matiria
- Que continua-se com o mesmo talento
- Trazerem livros de consultas ou manvais do seminario a ser dade
- Fazeram uma restrospectiva das tecnicas aprendidas pelos participantes e depões apresentar os futuros tecnicas, isto p/despertar e ao mesmo tempe avaliar o interesse do participante
- Que continueu c/o mesmo espirito de monter as boas relações e amivel

Comentários adicionais

- Seminarios sistematicos e periodico, quero que pelas proximas vezes au encontro a direcção arrayasse a forma de o grupo da Kibala feza parte para lemos um so grupo/K Sul
- Que se envie a cada participante um relatorio do seminario e um manual sobre resolução de conflito
- Tudo dito, esperando de nos bom êxits a transmitir a mensagem, e que encontrar como estes se repitem mais vezes estando presente as autoridades tradicionais
- Como proposta que acionem a questar de financiamentos para projecto ou melhor para proposta de financiamentos no meio rural
- A Associação de Apoio a Mulher Policia de Angola (AAMPA) agradece o esforço que esta organização desenvolve para ajudar a resolução dos problemas
- O trabalho foi excelente, por isso dispensa comentarios, gendo apenas necessario que se intensifiquem
- Gostei muito da participação dos instrutores e colegas o comportamento em si, a familiarização que cada um obteze durante os 5 dias foi muito optimo
- O seminario foi optimo, que se realize mais vezes
-