

REPENTE

PARTICIPAÇÃO POPULAR NA CONSTRUÇÃO DO PODER LOCAL

Pólis - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais - nº 20 - Fevereiro/04

NEGOCIAÇÃO E CONFLITOS NOS ESPAÇOS PARTICIPATIVOS

EDITORIAL

No Brasil temos uma tradição autoritária, que silencia os conflitos. Infelizmente, ainda é muito comum se ouvir, numa situação de conflito, o velho comentário: "Você sabe com quem está falando?"

Muitos acreditam que o conflito é ruim para a sociedade, que tudo deveria estar sempre em harmonia. Muitos temem o conflito, pois a tradicional desigualdade de nossa sociedade faz com que várias experiências de negociação sejam negativas, terminando em anulação ou cooptação da parte mais fraca.

Apesar dessa maneira de pensar arraigada em nossa sociedade, os movimentos sociais conquistaram espaços de participação na definição de políticas públicas, como os conselhos de políticas públicas, onde é preciso enfrentar conflitos e negociar com atores e interesses diferentes.

Como reconhecer os conflitos e lidar com eles? É possível fazer negociações em que uma parte seja anulada ou cooptada? Nossa experiência tem mostrado que essas questões são muito importantes para os participantes de conselhos e de orçamento participativo. Conflitos e negociações são os temas deste "Repente".
Boa leitura!



O que é negociação?

A negociação é uma forma de lidar com conflitos na qual os participantes se reconhecem como legítimos, reconhecem as diferenças entre eles e concordam com as regras adotadas para buscar acordos. Veja que nós dissemos que a negociação é uma forma de lidar com os conflitos, não de resolvê-los. O objetivo de uma negociação é regular os conflitos, estabelecer regras comuns para que cada uma das posições conflitantes possa expor seu ponto de vista e chegar a um acordo (muitas vezes temporário) sobre um problema ou disputa.

A negociação é um meio termo entre o conflito puro, em que não há diálogo e se parte para a violência, e as formas de cooperação incondicional, nas quais um dos lados do conflito se submete à vontade do outro.



1 O que é preciso para haver negociação?

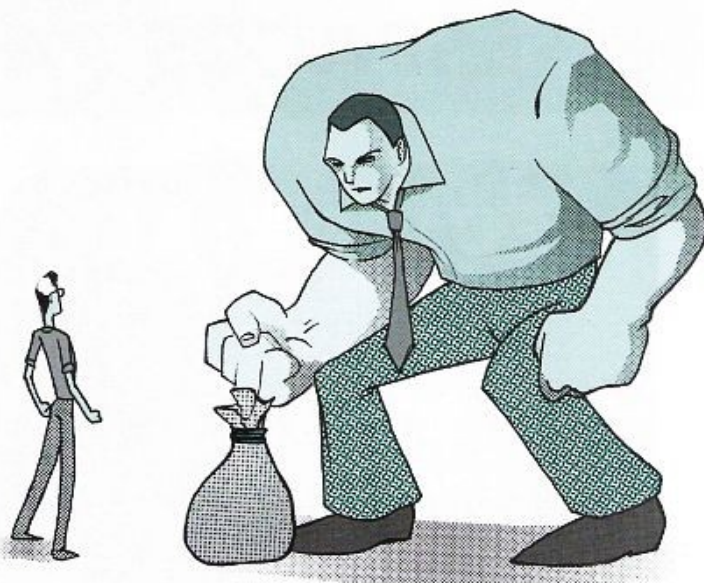
Para que a negociação aconteça, é preciso que seus participantes tenham legitimidade e algum princípio em comum, ainda que sejam adversários. Em um conselho de direitos da criança e do adolescente, por exemplo, é possível que as entidades integrantes tenham opiniões diferentes sobre como atender melhor as crianças, interpretando de forma diferente o que significa a prioridade absoluta à criança e ao adolescente estabelecida pelo Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Lei Federal de 1990). A negociação para se chegar a um acordo, sobre, por exemplo, que programa é mais adequado para as crianças, só acontece se cada um acreditar que o outro irá cumprir o acordo (credibilidade) e também se todos partilharem a idéia de que os princípios do ECA devem ser respeitados (princípio em comum).

Os conflitos sempre ocorrem nos conselhos e no orçamento participativo porque há muitas coisas diferentes e importantes que as pessoas querem fazer e pouco dinheiro para fazê-las. A noção do que é prioridade para a cidade, Estado ou país muda de acordo com o ponto de vista, os valores e as crenças (ideológicas, políticas ou até mesmo religiosas) de cada pessoa. Para se chegar a um acordo sobre como gastar o dinheiro público, é preciso respeitar essas diferenças e ter em comum o princípio de que o interesse público deve estar acima do individual.



Condições para a negociação

Nem sempre a negociação é possível. Um escravo, por exemplo, não tem como negociar com o seu senhor. A negociação só acontece quando há pelo menos um grau de igualdade entre seus participantes, quando um certo tipo de pressão e de expressão da diversidade é permitido para ambas as partes.

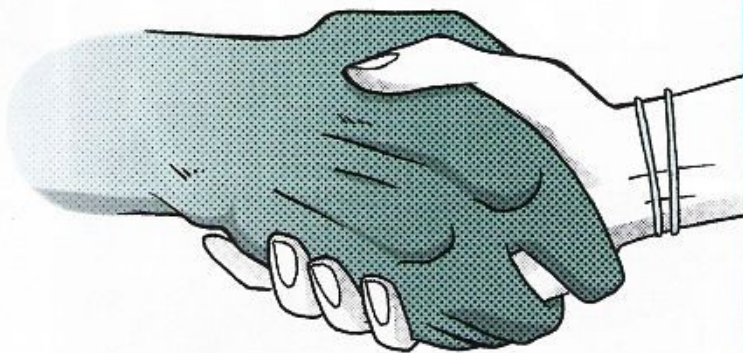


2 Como negociar em condições desiguais?

Em uma negociação, nem sempre seus participantes têm o mesmo poder de barganha. Essa desigualdade de poder é comum em negociações coletivas entre patrões e trabalhadores que lutam por melhores salários, por exemplo. O trabalhador tem suas ferramentas de pressão, como a greve. Mas o desemprego é uma ameaça real que inibe a força de suas reivindicações.

O mesmo acontece nos conselhos e nos OPs. Em geral, o governo tem muito mais informação e poder de influência para decidir o que deve ser realizado.

Nesses casos, o importante é que o “lado” que está em desvantagem na negociação tenha um bom diagnóstico da situação, para saber o que é possível conseguir e a que custo. Assim, este “lado” pode preparar-se melhor. O perigo de se frustrar com o resultado da negociação diminui e o grupo sai do processo mais fortalecido.



3 Formas da negociação

Não é fácil expor e assumir os conflitos em público. A cultura de dominação a que estamos submetidos faz com que a maior parte dos conflitos permaneça oculto, latente. Além disso, as manifestações de conflito tendem a ser dolorosas, desgastantes. Porém, elas são necessárias, pois é preciso reconhecer que os diferentes sujeitos sociais são legítimos, têm direito de se expressar, mesmo que estejam em lados opostos.

Só quando o conflito se manifesta, quando tomamos consciência dele, de suas características e de suas causas, é que podemos tentar resolvê-lo. Muitas vezes o fim imediato do conflito não é possível. Nesses casos, a negociação surge para regulá-los, para que se possa conviver com eles de forma mais justa e pacífica durante algum tempo, e que se possa acumular argumentos e força para uma nova negociação em termos mais favoráveis.

A. Negociação direta

Esta é a forma ideal de negociação. As partes discordantes dialogam entre si para chegarem a um acordo livre e voluntário. Isso não quer dizer que esse acordo seja perfeito e agrade igualmente a todos os grupos que estão na negociação. Até porque já vimos que estes grupos podem ter recursos de poder de diferente intensidade numa negociação. A depender das circunstâncias, uma pessoa precisa aceitar regras que possuem aspectos que lhe são desfavoráveis. Mas é a própria pessoa quem avalia a situação e opta por aceitar ou não as regras da negociação. Não há nenhuma violência direta que a obrigue a fazer isso.

B. Mediação e arbitragem

Quando o diálogo entre os adversários de uma negociação é difícil, pesado e não há entendimento suficiente para uma negociação direta, uma saída é a mediação, ou seja, uma negociação com um mediador. Os participantes escolhem juntos um(a) terceiro(a) sujeito da negociação que auxiliará na tentativa de chegar a um acordo. O mais comum é que o mediador ouça os dois lados da negociação e proponha um acordo que ambos podem aceitar ou não.

A arbitragem funciona de forma parecida na escolha do terceiro elemento da negociação e no seu modo de atuação. Sua diferença principal em relação à mediação é que o acordo proposto pelo árbitro é obrigatório.



4 Estratégia e tática

A negociação é uma forma de lidar com os conflitos, de maneira pacífica. Mas, dentro dela, precisa haver espaço para pressões legítimas de seus participantes. É preciso uma estratégia que combine momentos de diálogo, de pressão e, às vezes, de arbitragem. A estratégia se compõe de várias táticas.



B. Estratégia

Difícilmente o resultado da negociação nos satisfaz plenamente. Nos conselhos e orçamentos participativos, por exemplo, as pessoas têm objetivos que às vezes demoram muitos anos para ser alcançados e lutam por um modelo de sociedade que está muito distante da realidade em que vivemos.

É preciso entender a mudança como um processo contínuo e aprender a enxergar as vitórias pontuais como passos para alcançar nosso objetivo final. Essa visão de longo prazo se chama visão estratégica.

A. Tática

Para que nossas demandas sejam contempladas no resultado da negociação, principalmente se forem coletivas, precisamos nos preparar bem para cada etapa, ou seja, escolher nossas táticas. Algumas boas medidas são:

- buscar informações para ter bons argumentos para defender as propostas de sua comunidade;

- conhecer os objetivos e os argumentos usados pelos outros grupos, especialmente os objetivos e argumentos do governo e dos grupos adversários;

- saber articular as demandas específicas com o interesse geral;

- avaliar a relação custo-benefício de seus atos;

- levar a sério sua representatividade, discutindo previamente com sua comunidade a questão do conflito, e prestando contas à comunidade de todos os pontos que foram negociados, tanto os positivos quanto os negativos;

- preparar, com a sua comunidade ou grupo de apoio, formas de mobilização e pressão;

- como, geralmente, os acordos são colocados por escrito em um documento, é importantíssimo ler todo o acordo com atenção e nunca assinar sem ter claro tudo o que ficou acordado.

Durante o percurso, é possível combinar várias táticas e mudar de tática de acordo com a conjuntura. Fazer alianças e acordos provisórios também pode ajudar a chegar onde se quer.

REPENTE: Participação Popular na Construção do Poder Local - é um boletim editado pelo Instituto Pólis para divulgar informações e contribuir na formação de participantes de Conselhos de todo o país e pessoas interessadas em construir e fortalecer espaços participativos e de exercício da cidadania ativa.

EXPEDIENTE: PÓLIS - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais - Organização Não-Governamental de atuação nacional, constituída como sociedade civil sem fins lucrativos, partidária e pluralista. Seu objetivo é a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento sustentável, a ampliação dos direitos de cidadania e a democratização da sociedade. Rua Araújo, 124. CEP: 01220-020. São Paulo-SP. Tel.(11)3258-6121 Fax.(11)3258-3260. e-mail: participacao@polis.org.br http://www.polis.org.br. Redação: Thaís Brianezi. Responsáveis: Ana Claudia C. Teixeira e José César Magalhães Jr. Projeto gráfico e ilustrações: Estúdio MOL (www.estudiomol.com.br). Agradecimentos: Jesus Carlos Delgado Garcia, Maria do Carmo Albuquerque. Apoio: NOVIB.

O Instituto Pólis integra o Fórum Nacional de Participação Popular.

