

DIÁLOGOS

DE QUALIDADE



MANUAL
PRÁTICO



DIÁLOGOS DE QUALIDADE

MANUAL PRÁTICO

ISBN 978-958-53095-0-0

© RedEAmérica, novembro de 2020

Diretora Executiva

Margareth Flórez

**Coordenadora de
Desenvolvimento
de Capacidades**

Paola Zúñiga Valcárcel

**Coordenadora de
Comunicações e
Posicionamento**

Eliana Nieto Rodríguez

**Coordenadora
Administrativa e
Financeira**

Nubia Valderrama

Corporação RedEAmérica
Rua 72 No. 9-55 Sala 602 (571) 310 0379 - 346 1774
Bogotá D.C., Colombia
direccionejecutiva@redeamerica.org
www.redeamerica.org

Autores:

GDL Consultores

Mitzy Canessa

Bruno Gomes

Pablo Lumerman

Pesquisadores colaboradores:

Mariana Noronha

Angélica France

Edição para RedEAmérica:

Bernardo González

Paola Zúñiga Valcárcel

Tradução ao português:

Cristina Hulshof

Desenho e diagramação

Azoma Criterio Editorial Ltda.

www.azoma.net



Apresentação	5
Introdução	6
O diálogo como ferramenta de desenvolvimento	8
O que significa dialogar e qual é seu valor democrático	13
Como realizar um diálogo democrático e de qualidade	14
Diálogo e negociação colaborativa:	
para que é o diálogo	17
Um aviso importante	20
Como dialogar (ou como realizar um diálogo que produza resultados)	21
As pessoas, os problemas, as propostas	23
O trabalho do facilitador	3
As etapas do diálogo	35
Habilidades de comunicação	45
Técnicas para a discussão.....	53
Recomendações para a equipe de facilitadores.....	64
O caminho do diálogo	67
Bibliografia	69



Nas sociedades democráticas, onde há cada vez mais empoderamento da cidadania e das diversas partes interessadas em torno de seus direitos, o diálogo vem ganhando cada vez mais valor. Torna-se uma ferramenta insubstituível quando – como é o caso das empresas, fundações e institutos que fazem parte da RedEAmérica – busca-se favorecer entornos e territórios onde múltiplos atores possam construir juntos uma visão de longo prazo que promova a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Por esta razão, na RedEAmérica concebemos o diálogo como uma ferramenta de aproximação e intercâmbio de visões e interesses que construa confiança. Uma ferramenta que permite a incidência de vozes e setores excluídos em entornos de decisão, que estimula a negociação e a concertação entre diferentes atores, mas com desafios comuns. Um dispositivo que permite construir, de forma plural e democrática, soluções para problemas complexos que afetam os territórios. Para a Rede, o diálogo é um elemento fundamental a ser fortalecido a fim de construir comunidades sustentáveis.

Sob esta perspectiva, a RedEAmérica decidiu empreender, juntamente com o Grupo de Diálogo Latino-Americano (GDL)¹, a elaboração deste manual, que oferece os critérios e ferramentas necessárias para planejar e gerenciar diálogos abertos, transparentes e de qualidade.

Para sua elaboração, foram recebidas contribuições dos membros da Rede por meio de pesquisas e entrevistas que enriqueceram o texto, e foram realizados dois *webinars* sobre o assunto.

Tanto ao Grupo de Diálogo Latino-americano quanto aos membros da Rede que participaram deste processo, nossos agradecimentos e nosso desejo de contribuir para o fortalecimento de seus processos de diálogo para a construção de comunidades sustentáveis.

Margareth Flórez, Diretora Executiva

1. O Grupo de Diálogo Latino-americano (GDL) é uma plataforma de intercâmbio e trabalho colaborativo gerida e integrada por grupos e iniciativas de diálogo de muitos atores de distintos países da América Latina.



INTRODUÇÃO

O objetivo deste manual é, por um lado, gerar a motivação necessária para dialogar de forma eficaz e transparente com as partes interessadas e, por outro lado, propor os elementos necessários para avançar com sucesso nos diálogos, ou seja, gerando confiança, bons resultados e sustentabilidade para os acordos e para as soluções que deles surgirem.

Embora o conteúdo do manual possa ser utilizado em quase qualquer entorno, seu foco é a gestão do diálogo como ferramenta para promover o desenvolvimento sustentável nos territórios, no âmbito da relação entre as empresas e seus contextos, no relacionamento com as comunidades e as demais partes interessadas com as quais interagem.

O conteúdo do manual está estruturado em três capítulos principais. No primeiro deles, *O diálogo como ferramenta de desenvolvimento*, são apresentadas evidências de como o conflito no entorno latino-americano vem crescendo, principalmente ao redor de ações que afetam o ambiente e o entorno natural, e como o uso do diálogo para construir acordos e soluções vem se tornando cada vez mais estratégico; assuntos que começaram a promover a institucionalização do diálogo como um novo paradigma na conquista do desenvolvimento sustentável nos territórios.

No segundo capítulo, *O que significa dialogar e qual é seu valor democrático*, o diálogo é enquadrado como um processo baseado em direitos, e fala sobre as premissas para alcançar um diálogo de qualidade e os critérios que devem orientá-lo, para encerrar com a resposta à questão de para que serve o diálogo.

O terceiro capítulo, *Como dialogar*, contém uma caixa de ferramentas completa para avançar em um diálogo eficiente e eficaz; fala sobre a importância do facilitador, a gestão das diferentes etapas, as emoções envolvidas, apresenta técnicas de comunicação eficazes e recomendações para a equipe de facilitadores.

No final, são apresentados alguns aprendizados úteis para avançar um diálogo transformador, são propostos alguns indicadores de risco para processos colaborativos e é destacado o desafio que as empresas e organizações têm quando confrontadas com a necessidade de diálogo.

Como este manual foi construído

Para produzir este manual, não somente foi compilada a experiência de membros do Grupo de Diálogo Latino-americano e realizada uma revisão criteriosa de documentos, manuais e bibliografia sobre o tema, mas também buscou-se a percepção e a experiência de vários membros da Rede por meio de uma pesquisa respondida por doze membros na Argentina, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru, e também por meio de uma entrevista com alguns membros da RedEAmérica na Colômbia, México, Brasil, Argentina, República Dominicana, Peru, Equador e Guatemala².

Também foram realizados dois webinars, em **17 de outubro** e **5 de novembro** de 2019, para compartilhar com os membros da Rede o conteúdo preliminar do documento e para complementá-lo com seus comentários e sugestões, uma prática comum da RedEAmérica para a construção colaborativa de seus materiais.

2. Foram entrevistados Eduar Vargas, da Fundação Surtigas, Colômbia; Pedro Gamboa, da Fundação Haciendas del Mundo maya, México; Cecília Galvani, do Instituto Lina Galvani, Brasil; Mónica Camisasso, da Arcor, Argentina; María Fernanda Ortega, da Fundação NTD, da República Dominicana; Flavio Flores, da Associação Unacem, Peru; Ricardo Romero, da Fundação Holcim Ecuador e Germán Sandoval, da Fundação Carlos F. Novella, Guatemala.



O DIÁLOGO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO

A relação entre as empresas e suas partes interessadas foi transformada principalmente devido ao empoderamento das comunidades e de seus líderes, que estão avançando no conhecimento e exercício de seus direitos, à existência de organizações mais fortes, ao desenvolvimento de legislação mais orientada para a proteção dos recursos naturais e à diversidade dos meios de comunicação para difusão das causas e reivindicações.

O aumento de conflito tem sido evidente em temas como sustentabilidade ambiental e exploração dos recursos naturais, ou reivindicações trabalhistas e sociais, mas também na relação entre o Estado, o setor privado e as comunidades em condições de vulnerabilidade.

Na América Latina e no Caribe, assim como em todo o mundo, muitos desses conflitos desembocam na inviabilidade de projetos empresariais devido à falta de licença social, ou à sua paralisia quando já foram investidas grandes somas.

Segundo o analista César Soto, em 2014 no Peru havia quinze projetos de mineração de grande escala, envolvendo investimentos estimados em US\$ 67 bilhões, paralisados por conflitos sociais. E o gerente de operações de uma empresa de hidrocarbonetos localizada na floresta amazônica da Bolívia e do Peru afirma que “a empresa investe US\$ 17 milhões por ano somente em programas comunitários. No entanto, enfrentamos conflitos recorrentes que interrompem nosso trabalho e o ataque vem das próprias comunidades que estamos ajudando”.

A Universidade de Harvard calculou os custos dos conflitos decorrentes da incompatibilidade entre os projetos de exploração de recursos naturais e as necessidades das comunidades, o que resulta em encerramentos e atrasos. Por exemplo, em um típico projeto de investimento em mineração metalífera de grande escala, envolvendo aproximadamente US\$ 3-5 bilhões, são perdidos semanalmente US\$ 20 milhões devido ao atraso na produção, principalmente associado

à perda de vendas e outros custos de oportunidade, que podem surgir de falhas na prevenção e planejamento para uma gestão eficiente de conflitos por meio de padrões, salvaguardas e mecanismos de resolução participativa de disputas.

Quando os processos de investimento ocorrem em países com baixos níveis de qualidade na governança, como pode ser o caso da América Latina, onde geralmente há pouca capacidade de regulamentação e supervisão, e o Estado muitas vezes tem pouca capacidade para garantir um ambiente estável, são as empresas que têm que tomar a iniciativa de garantir a licença social, a viabilidade e sustentabilidade de seus projetos e de suas relações com as partes interessadas.



A empresa opera nas comunidades da região de Chongón, nos arredores de Guayaquil, na costa atlântica equatoriana. Adquiriu uma fábrica de cimento há algum tempo com uma longa história de conflitos territoriais com as comunidades locais. Era uma área de expansão da cidade, com complexos habitacionais fechados de classes média e alta, em cujos primeiros trechos da estrada havia mais de dez comunidades formadas por famílias que compravam e parcelaram terrenos onde construíram suas casas, muitas delas ainda não legalizadas, e assentamentos ancestrais de comunidades indígenas.

Para superar a história de conflito entre as comunidades e a fábrica, a empresa propôs uma mudança de foco nas relações comunitárias, centrando na promoção da sustentabilidade territorial, no empoderamento das pessoas, no fortalecimento das organizações e no diálogo com todos os atores do território.

Fundação Holcim Equador

O conflito socioambiental em torno de um projeto de investimento pode ter um impacto negativo em todo o projeto, gerando instabilidade social e política, estendendo o prazo da execução e aumentando os custos relacionados com a suspensão ou o atraso das atividades. Por sua vez, esta situação tem um impacto sobre o clima de investimento e desenvolvimento local, aumentando os riscos sociais, econômicos e institucionais, tanto para as comunidades quanto para as empresas e seus projetos. Este círculo vicioso pode ser visto na figura 1.





Cresce a necessidade de alinhar a rentabilidade com a licença social e, conseqüentemente, com os interesses dos atores do território

De acordo com a experiência acumulada no campo do desenvolvimento sustentável, existe uma relação direta entre a redução de conflitos e o aumento da competitividade de um negócio. E isto é conseguido quando uma política de relacionamento é estabelecida baseada no diálogo com atores-chave, e integrada em uma política corporativa de responsabilidade social que atravessa as diferentes áreas da empresa. Desta forma, cresce a necessidade de alinhar a rentabilidade com a licença social e, conseqüentemente, com os interesses dos atores do território, para se tornar uma tendência crescente diante de um cenário global de riscos sistêmicos de médio e longo prazo.

Desta maneira, configura-se um novo paradigma de sustentabilidade que propõe à empresa modificar um modelo empresarial piramidal e autocentrado, de modo a incluir possibilidades de desenvolvimento para seus aliados, para o território e para suas comunidades.

Tudo isso requer o uso do diálogo como filosofia e como método, reconhecendo o valor das emoções e das relações dentro do modelo de negócios. Assim, o que as metodologias de diálogo e transformação social propõem é a construção de processos de cocriação, a partir da consciência do que ocorre no entorno e na relação da empresa com ele para alcançar a sustentabilidade.

Muitos países, por meio da emissão de normas, leis, códigos e inclusive emendas constitucionais, estão começando a desenvolver uma jurisprudência e um equipamento institucional que lhes permite intervir em conflitos entre empresas e comunidades. Hoje existem novos incentivos públicos e arranjos institucionais com a função de construir diálogo e regulamentos que orientem as empresas a assumirem novos compromissos e ações corretivas que potencializem sua responsabilidade social.

Também foram estabelecidos acordos com cooperação internacional para a prevenção de conflitos entre empresas e comunidades. É o caso do Peru, com



OS BANCOS MULTILATERAIS
DESENVOLVERAM
MECANISMOS QUE BUSCAM
TORNAR SEUS SISTEMAS
DE EMPRÉSTIMO MAIS
SENSÍVEIS AO CONFLITO
SOCIAL, AUMENTANDO SUAS
EXIGÊNCIAS
DE LICENCIAMENTO SOCIAL
DE PROJETOS.

o projeto “Alianças para o Diálogo: Prevenção de conflitos sociais no uso dos recursos naturais”, voltado para o setor extrativo, que permitiu o desenvolvimento de sistemas públicos para a promoção do diálogo e do alerta precoce para responder aos conflitos.

As empresas começaram a gerar alianças para promover boas práticas que incluem incentivos para que sua alta administração alcance conquistas nas relações comunitárias, gerando mecanismos inovadores para remediar os danos sociais e ambientais provocados por suas operações. Por sua vez, eles trabalharam dentro da estrutura do diálogo empresarial, desenvolvendo novos mecanismos e padrões, como a devida diligência, para confirmar a aceitação social dos projetos, a elaboração de relatórios de sustentabilidade e outros requisitos de transparência e integridade.

Por sua vez, os bancos multilaterais como o Banco Mundial, o BID e o Banco Europeu de Investimentos desenvolveram mecanismos que buscam tornar seus sistemas de empréstimo mais sensíveis ao conflito social, aumentando suas exigências de licenciamento social de projetos ao conceder empréstimos aos setores privado e público. A sociedade civil, por sua vez, constituiu no âmbito regional alianças público-privadas, grupos de reflexão ou plataformas de diálogo entre multiatores³ que buscam promover o consenso em torno dos principais desafios enfrentados pelas indústrias baseadas em *commodities*, a fim de construir legitimidade em suas operações, bem como contribuir efetivamente para o desenvolvimento dos territórios onde elas estão localizadas.

Desta maneira, abre-se um caminho mais sólido e estável para o diálogo como uma ferramenta de sustentabilidade em toda a região.

3. Um exemplo disso é o Grupo de Diálogo Latino-americano sobre Mineração, Democracia e Desenvolvimento Sustentável, uma plataforma regional multissetorial que impulsiona processos de incidência colaborativa multinível para estimular o uso do enfoque sensível na necessidade de transparência e acesso à informação, bem como na articulação e diálogo entre empresas, governos e comunidades, seja para a construção de acordos de ação como para o monitoramento e geração de informação relevante para a concertação e monitoramento social.



O QUE SIGNIFICA DIALOGAR E QUAL É O SEU VALOR DEMOCRÁTICO

Do nosso ponto de vista, os atores fundamentais de um diálogo de qualidade são: o setor público, com o papel de promover processos de diálogo; as organizações da sociedade civil, que podem ter o papel de trazer inovação à mesa e incentivar a participação de outros atores; as comunidades, como atores centrais e que devem estar sempre abertas a serem consultadas e não ser apáticas. As empresas têm o papel de participar quando atuam no território, pois também são habitantes do território, e possuem um outro nível de responsabilidade porque estão obtendo um recurso econômico, e precisam ser corresponsáveis. As fundações devem trazer para esses diálogos novas visões, inovação.

Fundação Haciendas del Mundo Maya, México

O diálogo é geralmente entendido como uma conversa. Assim concebido, é um processo de interação genuína por meio do qual os seres humanos escutam uns aos outros com tal profundidade e respeito que mudam por causa do que aprendem (com o outro e com sua interação com ele). Cada participante de um diálogo se esforça para incorporar as preocupações dos outros em sua própria perspectiva, mesmo quando o desacordo persiste. Nenhum dos participantes renuncia a sua identidade, mas cada um reconhece a validade das reivindicações humanas dos demais e, conseqüentemente, age de forma diferente em relação aos outros⁴.

Para atingir tais propósitos, o diálogo exige dos participantes certas atitudes e enfoques diferentes do *business as usual*, pois, sendo um processo flexível e adaptável, precisa garantir um piso comum para seus protagonistas, um quadro inquestionável de direitos que gere acordos para atingir seus objetivos, sejam eles a resolução de conflitos ou a construção de soluções para problemas comuns.

4. SG/OEA, PNUD, Guia Práctica de Diálogo Democrático. Guatemala, fevereiro de 2013.



Assumir o diálogo como um processo baseado em direitos permite que as partes atinjam níveis mínimos de equidade.

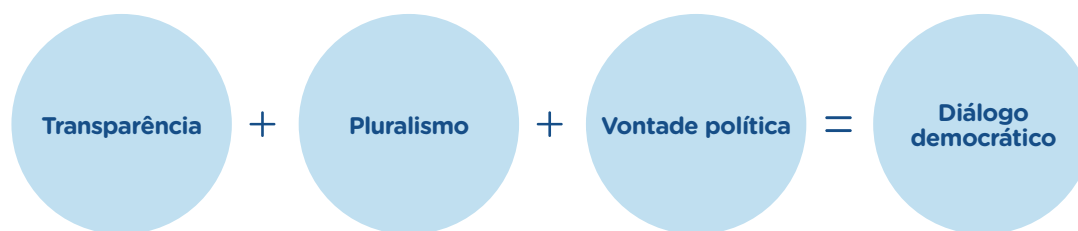
Assumir o diálogo como um processo baseado em direitos permite que as partes atinjam níveis mínimos de equidade, trabalhem juntas na detecção e harmonização criativa de seus direitos e facilitem a construção de visões compartilhadas. Da mesma forma, estabelece uma estrutura de legitimidade para alcançar soluções eficazes para o exercício desses direitos, incluindo os de terceiros indiretamente envolvidos e os da comunidade vizinha. Os processos de diálogo, para serem robustos, têm que ser baseados em interesses e necessidades, bem como em direitos e identidades. Este é o caminho para alcançar um exercício verdadeiramente democrático.

VANTAGENS DO DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

- É sempre um processo de cooperação e trabalho conjunto.
- Opera com uma visão sistêmica.
- Procura incluir um grupo diversificado de atores e não apenas partes que buscam negociar um objetivo específico.
- Respeita e fortalece a institucionalidade.
- Estabelece dinâmicas que permitem a transformação de relações conflituosas para evitar crises e violência.
- Contribui para a governança democrática.

Como alcançar um diálogo democrático e de qualidade

Um diálogo democrático baseado em direitos requer atender critérios orientadores que assegurem precisamente este caráter: transparência, pluralismo e vontade política.




Transparência. É necessária para garantir que as diversas etapas do diálogo sejam suficientemente divulgadas, pelo menos entre os convocados e participantes do mesmo.

A publicidade da chamada garante que todos os atores com interesses que queiram participar, possam fazê-lo. A publicidade dos debates e dos resultados do diálogo garante o acesso àqueles que participaram do mesmo para constatar que as minutas ou atas produzidas no processo refletem efetivamente o conteúdo das discussões e evitar assim deturpações ou interpretações errôneas.

Pluralismo. Pluralismo significa entender que o diálogo se baseia na premissa de que um debate enriquecedor requer diversidade. A pluralidade de vozes e opiniões enriquece e garante as condições para que diferentes posições e setores encontrem um espaço para expressar suas perspectivas. A qualidade dos resultados obtidos em um debate democrático é maior se houver diferentes posições sobre o assunto em discussão.

Para tanto, a chamada deve incluir atores de diversas tendências e opiniões. O pluralismo também implica a participação de atores de vários setores (academia, políticos, setor empresarial, ONG, por exemplo). Por isso, a realização de uma chamada pluralista implica desafios em diversas tarefas, como o mapeamento dos atores e a chamada de palestrantes especializados, pois uma ampla participação não garante necessariamente uma participação plural, já que esta última exige



O DIÁLOGO SE BASEIA NA PREMISA DE QUE UM DEBATE ENRIQUECEDOR REQUER DIVERSIDADE. A PLURALIDADE DE VOZES E OPINIÕES ENRIQUECE E GARANTE AS CONDIÇÕES PARA EXPRESSAR SUAS PERSPECTIVAS.

que existam diversas posições para enriquecer o debate, as quais devem ser identificadas e incorporadas ao mesmo.

Vontade política. Para que o processo seja desenvolvido da maneira mais eficaz e eficiente, deve haver uma verdadeira vontade política de abrir o diálogo à multiplicidade de vozes interessadas e levá-lo a uma conclusão bem sucedida. Se não existir ou não se traduzir em abertura legítima para o diálogo, o processo corre o risco de perder credibilidade, gerando frustração e, em última instância, correndo o esforço geral.

A vontade política de quem convoca o diálogo se reflete em aspectos como a alocação de recursos para o planejamento, na escolha de temas relevantes para aqueles que são chamados a construir a proposta submetida ao diálogo, na chamada inclusiva de visões-chave e na transparência e publicidade dos processos e resultados do diálogo, entre outros aspectos.

Para garantir sua qualidade, os processos de diálogo também exigem certas atitudes e conceitos que orientem seu desenvolvimento: inclusão, cocriação, postura de aprendizagem, humanização, cuidado mútuo e boa-fé.



Inclusão: ou a capacidade de reunir em um diálogo todos aqueles que possam fazer parte de uma situação problemática e de sua solução. A inclusão dará voz aos atores que normalmente não são considerados nos processos de tomada de decisão e favorecerá a participação equitativa e efetiva de todos os atores.



Cocriação ou apropriação compartilhada: diz respeito à participação de todos os atores na definição do processo, seus objetivos e resultados, bem como na escolha de seus participantes.

- ➔ **Atitude de aprendizagem:** tem a ver com escutar com abertura e refletir sobre o que os outros dizem e pensam, respeitando suas ideias. Escutar para aprender e compreender melhor o problema que está no centro do diálogo
- ➔ **Humanização:** ou a capacidade de exercer empatia (estar disposto a colocar-se no lugar do outro) e autenticidade (expressar o que realmente é e o que pensa).
- ➔ **Cuidado mútuo:** tem a ver com respeitar a confiança construída no diálogo e não usá-la para ganhar poder.
- ➔ **Boa-fé:** trata-se de evitar faltar com a verdade ou construir coalizões que conduzam a conversa a agendas ocultas ou não consensuais.

Diálogo e negociação colaborativa: para que serve o diálogo?



O diálogo pode ser usado para prevenir conflitos e melhorar as relações desde o início, e também é útil para a resolução de conflitos herdados de operações anteriores. No caso da Surtigas, podemos ver um conflito que, após ser julgado, utilizou o diálogo para remediar os efeitos sobre os direitos e avançar na facilitação do acesso à infraestrutura básica.

Neste caso, o projeto de conexão com o serviço de gás natural doméstico das quatro localidades que compõem a ilha de Tierra Bomba, sob a responsabilidade da empresa Surtigas, provocou uma série de tensões com a comunidade que levou à sua judicialização. Como resultado, a justiça ordenou que o Estado e a empresa realizassem uma consulta prévia com as comunidades afetadas pelo projeto. Por meio de um processo que incluiu consultas, audiências públicas e construção de acordos, o projeto tornou-se viável.

Fundação Surtigas, Colômbia



Diálogo não é necessariamente sinônimo de negociação, definido como o processo no qual a conversa é orientada para a construção de um acordo e a tomada de decisões.

para a prevenção de conflitos e resolução de divergências de forma não violenta.

Neste caso, quando o diálogo busca, além da construção da confiança, uma abordagem operacional e pragmática de problemas complexos emergentes ou emergenciais, e compromete em algum momento ou outro a tomada de decisões baseada no consenso, é preciso refletir sobre as ferramentas necessárias para dotá-lo de estratégias, mecanismos e metodologia de decisão, gestão e intervenção necessárias para alcançar um processo de qualidade.

O diálogo como exercício de interação social pode ser orientado para a construção de confiança, para o conhecimento mútuo ou para a desconstrução de preconceitos arraigados, tornando-o uma prática social virtuosa com benefícios para a consolidação de uma cultura pluralista. Também pode ser uma ferramenta de incidência na agenda pública, na medida em que é capaz de articular uma série de interesses e perspectivas em relação a um problema. O diálogo pelo diálogo, ou seja, a troca de perspectivas sobre um assunto de interesse comum, pode contribuir para uma mudança cultural significativa.

Desta afirmação podemos deduzir que diálogo não é necessariamente sinônimo de negociação, definido como o processo no qual a conversa é orientada para a construção de um acordo e a tomada de decisões. Enquanto nas esferas governamentais o diálogo pode ser tomado como um insumo informativo para a tomada de decisões, no âmbito da sociedade civil a negociação é percebida como um estágio avançado do diálogo. Em vez de tomar a proximidade de ambos os termos como um fato, pode-se aspirar a tornar o diálogo uma ferramenta eficaz

O diálogo é de qualidade quando:

- ➔ **Gera** confiança em um contexto incerto.
- ➔ **Causa** uma conexão significativa entre os envolvidos.
- ➔ **Predispõe** os envolvidos a cuidar dele, já que o visualizam como uma estratégia viável, legítima e virtuosa.
- ➔ **Consegue** satisfazer seus interesses, resolver problemas, construir soluções; transformar padrões problemáticos ou aproveitar as oportunidades emergentes.
- ➔ **Os envolvidos** conseguem ir mais além de suas reivindicações ou posições, bem como de outros fatores de desconforto e retraimento.
- ➔ **O participante** sente a voluntariedade e a responsabilidade do processo.
- ➔ **Consegue** conectar os participantes com uma tarefa de interesse comum.

A teoria U, projetada por Otto Scharmer⁵, afirma que o momento do diálogo, em processos coletivos, é quando as partes se tornam conscientes de fazer parte do mesmo sistema e começam a desenvolver um discurso mais reflexivo e investigativo, no qual interagem compartilhando e questionando-se mutuamente sobre seus pontos de vista.

Quando este momento chegar, é necessário ter uma caixa de ferramentas que garanta a interação fluida, eficiente e eficaz dos atores envolvidos no diálogo e favoreça a obtenção dos melhores resultados com o menor atrito possível. Esse será o objetivo deste manual abaixo.

5. Dr. Otto C. Scharmer é professor sênior na Massachusetts Institute of Technology (MIT), cofundador da Presencing Institute e presidente fundador da ELIAS (Líderes emergentes para a inovação entre setores, sigla em inglês).

Um aviso importante

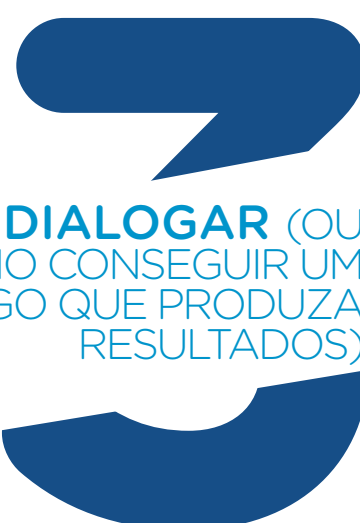
Antes de continuar, entretanto, vale a pena chamar a atenção para aqueles sinais que podem mostrar o caminho para o fracasso no processo de diálogo, para alterar os problemas por trás deles e continuar com o exercício ou para decidir como eles podem ser gerenciados de forma a não comprometer seu sucesso.

INDICADORES DE RISCO PARA PROCESSOS COLABORATIVOS

Falhamos como convocadores de processos colaborativos quando não contemplamos os seguintes sinais de risco:

- Falta de clareza sobre o propósito da chamada à colaboração.
- Não há interesse ou recursos suficientes para uma avaliação da viabilidade da colaboração.
- Nosso foco está em soluções de curto prazo ou episódicas, em vez de trabalhar com todas as dimensões e soluções de longo prazo.
- O processo de colaboração é uma fachada para um resultado pré-determinado por nós.
- O momento da chamada é uma crise, quando o problema explodiu e as partes estão presas as suas posições, o que impede, a partir da chamada, gerar o mínimo de legitimidade ou conexão com as partes envolvidas.
- Não há fundos suficientes e/ou poucas pessoas interessadas.
- Há expectativas pouco realistas sobre o tempo e os fundos necessários.
- É improvável que as decisões produzidas sejam implementadas.
- Falta um facilitador que possa projetar e orientar cuidadosamente o processo de colaboração.
- Há um acúmulo de vozes homogêneas, ao invés de opiniões diversas de todos aqueles afetados pelo problema.

Fonte: Collaborative Leaders Network, em: <http://collaborativeleadersnetwork.org/wp-content/uploads/CommonMistakes.pdf>



COMO DIALOGAR (OU COMO CONSEGUIR UM DIÁLOGO QUE PRODUZA RESULTADOS)

O **diálogo está surgindo como um método eficaz e relevante** para abordar uma realidade complexa de crescente interdependência na qual indivíduos e organizações precisam cada vez mais um do outro para alcançar seus propósitos.

É um método muito relevante para abordar conflitos com uma lógica restaurativa, devido a sua capacidade de facilitar a melhoria das relações dos envolvidos ou de alcançar soluções mais criativas e viáveis para problemas cujos impactos e custos, por sua natureza sistêmica, são difíceis de resolver.

E a qualidade dos espaços de diálogo, que inclui os níveis de colaboração que provocam nas partes, o fluxo de informações trocadas, a construção de idiomas compartilhados e a capacidade de chegar a um acordo sobre questões fundamentais e estratégias sobre como abordar a realidade depende muito de seu conteúdo e do recipiente em que estão inscritos, mas acima de tudo da coerência dos mesmos.

O **conteúdo** refere-se à qualidade das informações disponíveis, sua credibilidade, a formulação da agenda, a qualidade das perguntas e a predisposição das partes para compartilhar pontos de vista e propostas de soluções.

O **recipiente** refere-se à estrutura na qual o diálogo é inscrito, convocado e facilitado. Quando uma empresa ou instituição decide desenvolver uma nova política e opta por um processo dialógico, transforma-a em um projeto institucional. Quais papéis e funções terão que ser desempenhados, qual será o modelo organizacional do diálogo, é um trabalho de desenho institucional e de processo que requer a decisão de atribuir papéis e fornecer recursos.


A **coerência** refere-se à necessidade de que os participantes do processo possam apoiá-lo e legitimá-lo, bem como legitimar seus acordos parciais, de modo que qualquer acordo alcançado possa ser implementado. Por exemplo, se a decisão de uma empresa de desenvolver uma política de sustentabilidade exigir a geração de uma

visão compartilhada e uma linha de base com uma equipe gerencial, é necessário um compromisso prévio da alta administração para alinhar incentivos e recursos para esse fim.

Se a empresa busca estabelecer um diálogo para reduzir seus impactos negativos e negociar com suas partes interessadas os termos do diálogo e a contratação de um facilitador externo, é importante que os acordos assinados no âmbito do diálogo possam contar com processos internos de consenso e compromisso para a implementação dos acordos alcançados, seja a modificação de políticas, a alocação de recursos para um projeto ou a mudança de funções de uma área ou gestão. Caso contrário, a empresa fica excessivamente comprometida e, buscando se alinhar internamente, acaba gerando mais frustração e conflito.

Por exemplo, se a empresa define avançar em um processo de diálogo com uma comunidade indígena para resolver um conflito que está paralisando a produção, a decisão deve ir além da participação ou contratação de um facilitador para o processo ou decisão de uma gerência com mais ou menos respaldo de seus superiores. Deve promover uma política corporativa mínima aprovada pelo conselho diretivo e inserida nos protocolos ou normas gerais que respaldem suas ações. Se isto não acontecer, é muito difícil que o processo de diálogo tenha apoio corporativo suficiente para celebrar acordos comprometedores e operacionais, particularmente quando se trata de alocar recursos ou fazer mudanças de procedimento produtivas. E se isto não for conseguido, a imagem da empresa será comprometida.

O desenvolvimento de uma nova política ou estratégia corporativa, neste caso de diálogo, requer que a alta direção torne-o uma decisão política, e que haja uma administração ou um comitê de gestão encarregado de desenvolvê-lo. O trabalho não é apenas de desenho metodológico, mas institucional, requer uma reflexão sobre a estrutura a partir da qual é chamado e o que será buscado por meio do diálogo.



É IMPORTANTE QUE OS ACORDOS ASSINADOS NO ÂMBITO DO DIÁLOGO POSSAM CONTAR COM PROCESSOS INTERNOS DE CONSENSO E COMPROMISSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO.

As pessoas, os problemas, as propostas



Os diálogos são processos que trazem resultados em longo prazo, e muitas vezes isso pode frustrar os participantes. Por exemplo, quando não serve para adquirir um recurso de imediato, mas sim para construir um processo. Por essa razão, é importante prever marcos de curto prazo, ainda que simbólicos, para motivar a participação em todo o processo.

Instituto Lina Galvani, Brasil

A negociação colaborativa separa as pessoas do problema. Ela permite o desenvolvimento de intercâmbios produtivos que podem satisfazer os interesses de cada parte e preservar, e, inclusive, melhorar as relações com as contrapartes, ampliando as opções para a solução mútua do problema em questão.

Para uma melhor compreensão do processo de negociação, três aspectos centrais serão abordados nesta seção:



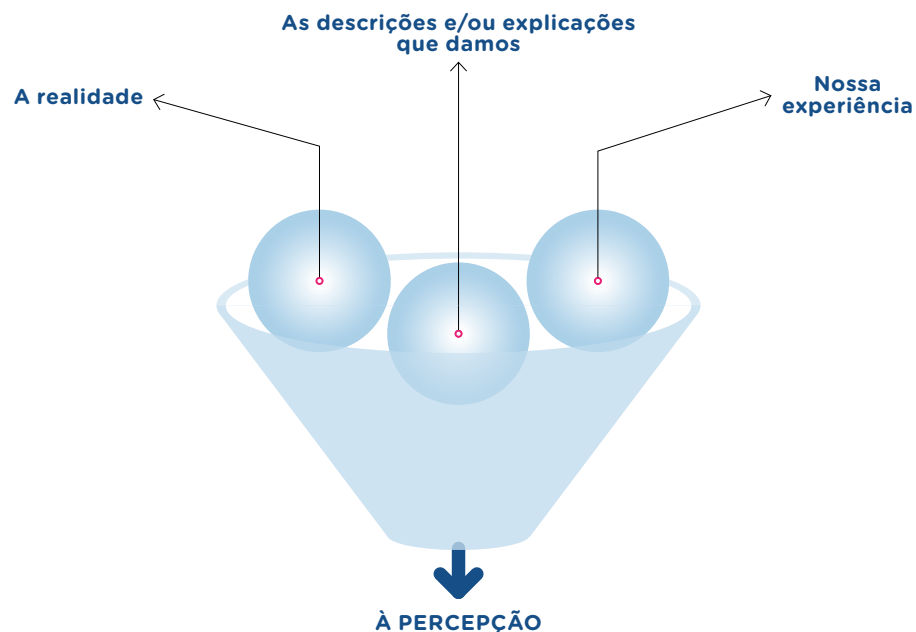
As pessoas

Os conflitos surgem da percepção que as pessoas têm da realidade e do outro como um adversário a ser vencido.

Duas pessoas diferentes olhando para a “realidade” a perceberão de maneira diferente, atribuindo significados diferentes aos eventos. Tanto é assim que muitas

vezes se confunde o plano dos “fatos” (que poderiam ser comprovados por algum método) com o da interpretação que fazem dos mesmos e as conclusões que tiram de tais interpretações. E é aí que se origina a maioria dos conflitos.

Como as percepções são construídas?



Tais percepções provocam uma série de emoções, geralmente medo e hostilidade em relação ao outro, que empobrecem a maneira de se comunicar. Desta forma, é necessário ser gentil com as pessoas e duro com as realidades ou com os fatos. Ser gentil com as pessoas significa compreender:



LA NEGOCIAÇÃO COLABORATIVA SEPARA AS PESSOAS DO PROBLEMA. ELA PERMITE O DESENVOLVIMENTO DE INTERCÂMBIOS PRODUTIVOS QUE PODEM SATISFAZER OS INTERESSES DE CADA PARTE.

- ➔ **Quais são** suas percepções e nossas em relação ao conflito.
- ➔ **Quais são** as emoções em jogo e como lidar com elas.
- ➔ **Como conseguir** uma comunicação eficaz na qual cada um preste mais atenção ao que diz e como vê o outro.
- ➔ **Que a forma** como percebemos a realidade e como a significamos tem um impacto na forma como nos emocionamos e como nos comunicamos.
- ➔ **Que se podemos** quebrar as barreiras de nossa percepção, podemos resolver de forma criativa muitos conflitos.

Os problemas

Uma vez abordadas as pessoas e trabalhada a relação que se pretende estabelecer com o outro, será necessário construir um clima favorável para a negociação colaborativa. Este é o momento para que as partes comecem a trabalhar juntas no problema por meio de uma série de passos-chave que lhes permitirá focar nos diferentes aspectos a resolver: interesses, opções, critérios objetivos e alternativas, conforme detalhado abaixo.

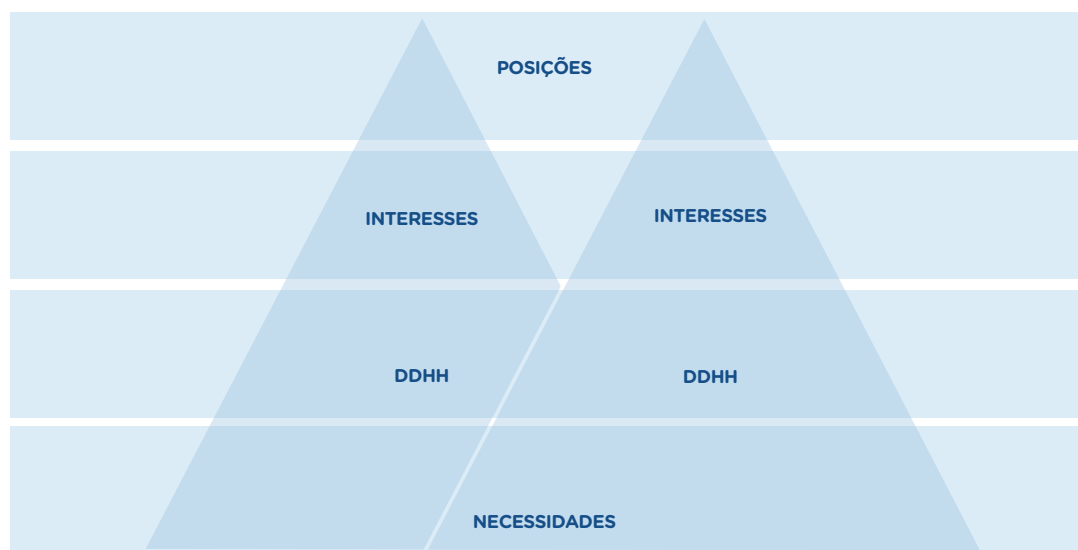
i) Interesses

É necessário distinguir posições de interesses. Estes definem o problema, mas é mais comum que as partes detenham-se em uma negociação por posições. Na negociação colaborativa, trabalha-se com interesses e necessidades ao invés de posições.

Entretanto, existe um padrão tradicional de resolução de conflitos, que é o competitivo (ganhar-perder) por meio de uma negociação simples e de curto prazo, que se

concentra na posição das partes. Contudo, quando o processo de negociação é complexo e visa estabelecer relações de longo prazo, será muito mais eficaz um estilo cooperativo. O gráfico a seguir mostra que as posições são apenas uma expressão da situação problema, portanto é necessário aprofundá-las.

Quais são as diferenças entre estes conceitos:



- ➔ **Posição:** é o que dizemos que queremos. É a expressão de nossa avaliação (moral, política e/ou cultural) do problema e da realidade que o envolve.
- ➔ **Interesses:** é o que nós realmente queremos.
- ➔ **Necessidades:** o que precisamos para nosso bem-estar. É o que é fundamental para a existência da humanidade. Respeito e reconhecimento, alimentação, amor, natureza. São a fonte de legitimidade para os direitos humanos.



Direitos humanos: são padrões compartilhados para além dos interesses particulares, introduzem um contexto para a construção de um consenso. Sua contribuição é fundamental para a despolarização e para a introdução de direitos universalmente legitimados.


A distinção entre interesses e posições é um passo fundamental não apenas para entender, mas também para administrar todo o processo de negociação, uma vez que os interesses são também motivações intangíveis que levam uma parte a assumir uma determinada posição, portanto, conhecê-los permitirá a adoção da estratégia que melhor se adapte ao tipo de conflito.

ii) Opções (de solução para o problema)

Embora a palavra opção seja sinônimo de alternativa, na linguagem da negociação são termos distintos. As opções são formas possíveis de resolver os problemas originais que deram origem ao conflito e respondem às descrições integrativas do problema. São possíveis propostas que incluem os interesses do outro. As alternativas não incluem esses interesses, são aquelas situações às quais podemos recorrer sem o outro, sem chegar a um acordo.

Uma vez identificados os interesses e analisado o problema, as opções de soluções começam a se desdobrar na mesa de negociações. Na maioria das negociações, cada parte tem uma opção e não é capaz de gerar mais soluções do que aquela que imagina como a única saída para o problema.

Quanto mais opções, melhores propostas de acordo podem ser formuladas. Para este fim, é importante separar o processo de geração de opções do processo de avaliação e decisão sobre elas. Antes de decidir algo, propõe-se ampliar o leque de opções.



AS OPÇÕES SÃO FORMAS POSSÍVEIS DE RESOLVER OS PROBLEMAS ORIGINAIS QUE DERAM ORIGEM AO CONFLITO E RESPONDEM ÀS DESCRIÇÕES INTEGRATIVAS DO PROBLEMA.

A possibilidade de gerar ideias sem avaliá-las, a princípio, enriquece e promove a criatividade. Uma vez que as opções tenham sido analisadas (com base em critérios objetivos), elas se tornarão o insumo para gerar uma proposta de acordo.

É importante levar em conta alguns obstáculos que podem surgir ao gerar e propor opções:

- ➔ **Julgamentos** prematuros (preconceitos).
- ➔ **Busca** por uma resposta única (é como eu digo).
- ➔ **Suposição** de que há um “bolo” de tamanho fixo (Isto é tudo o que tem para dividir e tudo o que o outro levar eu perco).
- ➔ **Crença** de que a solução para um problema dos outros deve ser deles (não percebendo que quando tenho um problema com alguém, seu problema também é meu).

iii) Critérios objetivos

Uma vez que as partes tenham desenvolvido diferentes opções para resolver o problema, devem avaliá-las e escolher a mais conveniente para ambas. A mutual conveniência exige que cada parte veja seus interesses satisfeitos (um critério subjetivo), mas, ao mesmo tempo, que ambos vejam a justiça desta solução. A justiça de um acordo é medida por critérios objetivos. Se as opções forem avaliadas apenas com base nas preferências individuais, há o risco de que a negociação se torne uma guerra de licitações entre posições opostas.


Critérios objetivos são utilizados para este fim. Eles são apresentados como uma vara de mensuração independente da vontade das partes e servem para avaliar opções

no conflito. Esta vara de mensuração deve ser avaliada em função de critérios de justiça comuns a ambas as partes. Como diz William Ury, ceda aos princípios, nunca à pressão.

Os critérios objetivos são as garantias e os escudos da negociação. Garantias, porque justificam e tornam razoáveis e sensatas as opções que se propõe. Por sua vez, são escudos porque permitem a defesa diante de pedidos excessivos e irracionais. Como não dependem de uma das partes, possuem muita força durante uma negociação.

OS CRITÉRIOS OBJETIVOS PODEM SER:

- Valor de mercado
- Precedentes, usos e costumes, tradição
- Reciprocidade, custos
- Eficiência
- Igualdade de tratamento
- Apreciação científica



OS CRITÉRIOS OBJETIVOS
SÃO AS GARANTIAS E OS
ESCUDOS DA NEGOCIAÇÃO.
GARANTIAS, PORQUE
JUSTIFICAM E TORNAM
RAZOÁVEIS E SENSATAS AS
OPÇÕES QUE SE PROPÕE.
POR SUA.

Muitas vezes os negociadores são representantes de um grupo que não participa diretamente da negociação, o que levanta a necessidade de gerar entendimento mútuo para compreender as razões subjetivas pelas quais uma opção é escolhida em detrimento de outra. Esta percepção não é a mesma no grupo representado, que pode ver como uma traição a substituição da posição de força por uma opção consensual.

Para isso, é conveniente desenvolver critérios objetivos de justiça, que permitam demonstrar ao grupo representado que a opção escolhida não foi por capricho, traição ou fraqueza, mas em função de critérios de justiça válidos. A aplicação destes critérios fornece ferramentas que permitirão às partes demonstrar a terceiros a razoabilidade da decisão.

iv) Alternativas


O objetivo da negociação nem sempre é chegar a um acordo, porque o acordo é apenas um meio; o fim é satisfazer os próprios interesses. Desta forma, na negociação explora-se se é possível satisfazer melhor os interesses por meio de um acordo ou por uma alternativa melhor ao acordo negociado, que não inclui o outro.

Como saber se as opções geradas para resolver o conflito são adequadas? O que fazer se o oponente não concordar em negociar?

Este é o momento de refletir sobre as alternativas que são apresentadas fora da mesa de negociação. Estas possibilidades, tais como a existência de outras organizações com as quais estabelecer uma aliança ou outros agentes do governo a quem apresentar o projeto, devem ser identificadas e, em seguida, deve ser selecionada a melhor.

QUAL É A MELHOR ALTERNATIVA PARA UM ACORDO NEGOCIADO?

- Es aquella que satisface la mayor cantidad de intereses en juego. Para ello, es necesario:
- Explorar alternativas fuera de la negociación.
- Buscar caminos para mejorarlo.
- Identificar las alternativas de la otra parte.
- Detectar los puntos débiles de la otra alternativa.
- Poner las alternativas sobre la mesa, de manera educativa: anticipando escenarios sobre las consecuencias de no llegar a un acuerdo y la necesidad de que cada uno mejore su aporte a la solución.



EM UM PROCESSO DE DIÁLOGO, É MUITO IMPORTANTE TER UM ESPECIALISTA OU GRUPO DE ESPECIALISTAS QUE SAIBA AVALIAR, PROJETAR E CONDUZIR PROCESSOS COLABORATIVOS.

As propostas

A fim de desenvolver propostas mutuamente benéficas que ajudem a resolver o conflito, antes de se chegar a uma solução é necessário trabalhar em aspectos como:



Construir uma “ponte de ouro” para a outra parte.

- Satisfação de interesses não atendidos.
- Envolvê-los desde o início em uma proposta que possam aceitar.
- Tentar fazê-los sentir como vencedores.
- Ajudá-los a levar o acordo como uma vitória para seus superiores.



Analisar os termos do acordo levando em consideração:

- Quais são os termos desejados? (mire alto).
- Quais seriam os termos sensatos? (aqueles que contemplam bem seus interesses básicos).
- Quais termos ainda podem sobreviver?

Levando em conta estes elementos e a sequência entre eles, será possível formular propostas de soluções que selarão um acordo duradouro entre as partes.

O trabalho do facilitador

Em um processo de diálogo, é muito importante ter um especialista ou grupo de especialistas que saiba avaliar, projetar e conduzir processos colaborativos. Alguns dos participantes podem assumir o papel de facilitador, desde que se trate de alguém respeitado, neutro, experiente e confiável. Por exemplo, um dos promotores ou convocadores, uma terceira parte imparcial, organizações internacionais, a Igreja ou um representante dos cidadãos, entre outros.



O facilitador é uma “terceira parte” que não tem interesse na disputa e não tem autoridade para decidir. Entretanto, ajuda o grupo a tomar decisões.

O facilitador é uma “terceira parte” que não tem interesse na disputa e não tem autoridade para decidir. Entretanto, ajuda o grupo a tomar decisões (identificar opções, fazer escolhas consistentes com seus valores e objetivos) e é legitimado pelo grupo. Deve ser imparcial, ou seja, capaz de não tomar partido de nenhuma das partes, mas comprometer-se com o processo.

É importante ficar claro que os contextos de trabalho são diferentes e, portanto, os tipos de responsabilidades e os níveis de complexidade das intervenções também são diferentes⁶. Não é o mesmo ser um conciliador trabalhista ou um mediador em questões de vizinhança e um facilitador em questões ambientais. Basicamente, há um desenho diferente quando os conflitos envolvem questões de interesse público para quando envolvem interesses privados nos quais a confidencialidade, informação prévia, convocação e representação devem ser tratadas de forma diferente.

Se não for possível encontrar uma pessoa com tais características e a empresa ou instituição não contar com uma equipe, ou esta equipe não possui as habilidades ou experiência profissional para realizá-la, o ideal seria contratar uma equipe de consultores ou facilitadores externos para promover e administrar o diálogo entre as partes.

A facilitação tem um lado técnico e um lado lúdico. No aspecto técnico, é necessário elaborar um programa em coordenação com os organizadores ou convocadores do evento e gerenciá-lo de forma flexível durante seu desenvolvimento, de acordo com uma metodologia que tenha demonstrado resultados. No lado lúdico, a sensibilidade, a intuição e a personalidade dos facilitadores trabalham para gerar uma discussão criativa e positiva, orientada para alcançar os resultados esperados.

6. Bourse, Ana, Kaufman, Edward (2014). *De Socios en Conflictos a Socios en la Paz*. Icaria Editorial / Ediciones CRIES, Buenos Aires.

Para conduzir um processo de diálogo com sucesso, quem quer que assuma o papel de facilitador deve:

- ➔ **Estar** familiarizado com vários enfoques e ferramentas de gestão de processos de grupo.
- ➔ **Ter** experiência de trabalho em diferentes contextos políticos e culturais e compromisso de adaptar os processos ao contexto atual.
- ➔ **Conhecer** os diferentes papéis e funções necessárias para a boa execução de um processo.
- ➔ **Ter** intuição política; habilidade para captar as dimensões do contexto que irão afetar e influenciar o processo.
- ➔ **Ter** sensibilidade cultural; capacidade de adaptação a situações de diversidade.
- ➔ **Usar** um estilo de trabalho colaborativo.
- ➔ **Ter** habilidades de comunicação e incidência.
- ➔ **Escutar**, coletar e devolver ao grupo o que é proposto e avaliado para promover a compreensão mútua, o estabelecimento de marcos comuns, assim como a construção de acordos e decisões inclusivas.
- ➔ **Resumir** e enfatizar acordos e desentendimentos.
- ➔ **Registrar** o que está acontecendo para auxiliar a memória do grupo.
- ➔ **Usar** ferramentas para construir consensos e gerar confiança entre os participantes.



O facilitador tenta fazer surgir e estabelecer um acordo no grupo sobre os valores que estão por trás dos processos participativos.

processo, provavelmente será necessário contar com a assistência de um facilitador externo. Já nos casos em que há muita confiança entre os participantes e baixo conflito na questão a ser abordada, será mais fácil para um membro do grupo executar pelo menos aqueles aspectos do papel do facilitador que têm a ver com a eficiência do processo.

Em alguns contextos costuma-se denominar moderador aquele que, neste documento, chamamos de facilitador. No entanto, é preferível fazer uma distinção para o contexto latino-americano. O moderador concentra seu trabalho no monitoramento do estrito cumprimento dos prazos estabelecidos na agenda, sem abordar especificamente o conteúdo da discussão. Já o facilitador concentra-se não apenas na gestão do tempo, mas também na qualidade da comunicação entre os participantes e na realização dos objetivos do processo.

O facilitador tenta fazer surgir e estabelecer um acordo no grupo sobre os valores que estão por trás dos processos participativos. Para garantir imparcialidade no papel, idealmente, o facilitador não é um membro do grupo. Entretanto, os participantes nem sempre possuem recursos para contar com um facilitador externo. Nessas circunstâncias, e como foi dito no início desta seção, alguns membros do grupo podem assumir o papel de facilitador. Há vantagens e desvantagens em ser um facilitador interno, e estas devem ser avaliadas antes de assumir esse papel.

Se houver um alto grau de conflito ou desconfiança no

VANTAGENS DO FACILITADOR INTERNO

Maior conhecimento do tema

- Partilha da mesma base de valor com os demais.
- Está familiarizado com os procedimentos de tomada de decisões.
- Já possui relações com os participantes.
- Possivelmente possui uma credibilidade estabelecida.
- Compreende as regras e papéis implícitos.
- Possui continuidade e disponibilidade.
- Conhece os espaços e recursos locais.

DESVENTAGENS DO FACILITADOR INTERNO

Pré-conceitos

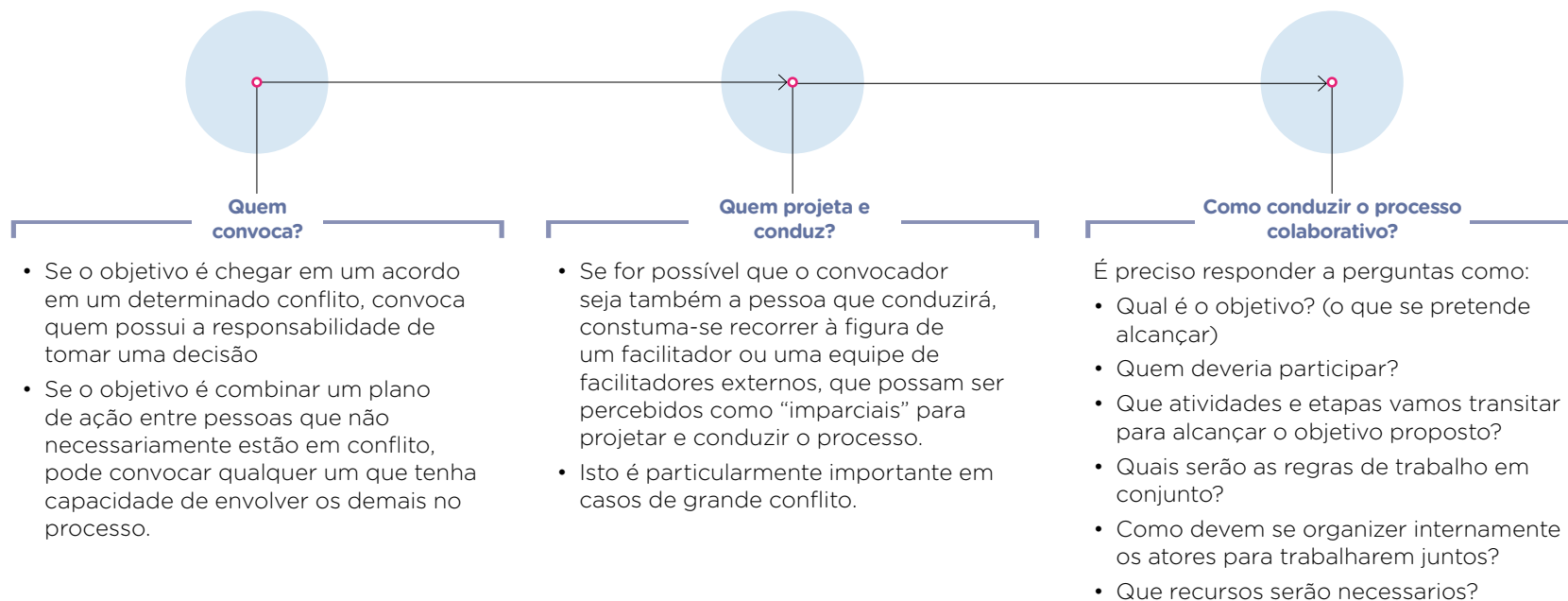
- Objetividade limitada.
- Relações pré-existentes e desiguais.
- Falta de credibilidade para alguns.
- Suspeita de parcialidade.
- Confusão entre o papel do facilitador e algum outro papel estabelecido.
- Vulnerabilidade à influência de grupos ou de indivíduos.
- Pressão de alguns participantes.

As etapas do diálogo

O diálogo é um processo colaborativo de busca de acordos entre grupos com interesses diversos, com regras claras do jogo e etapas bem definidas, o que requer boa-fé para alcançar os interesses de todos os participantes.

Não é o mesmo que unanimidade, nem é um acordo por maioria de votos. É alcançado quando todas as partes podem aceitar uma proposta depois de fazer um esforço para atender aos interesses prioritários de todos.

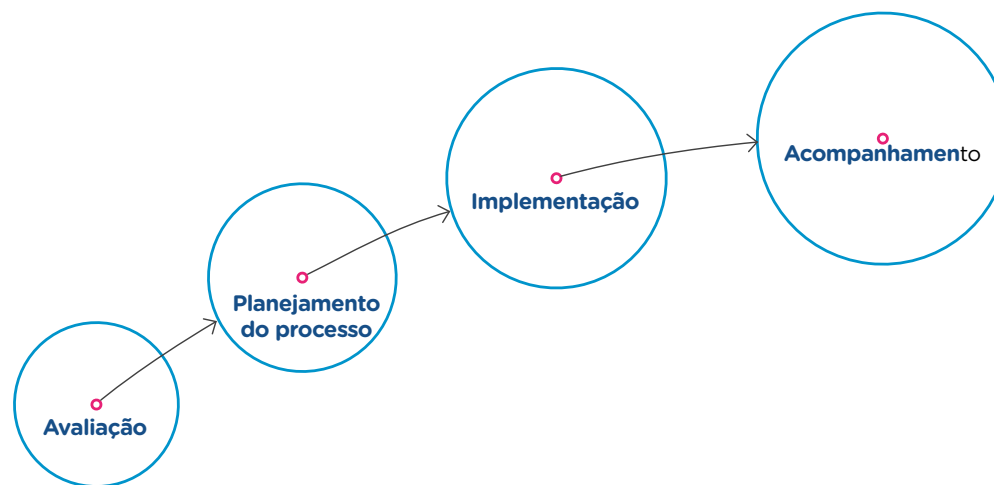
Nas etapas iniciais, deve-se responder perguntas como: Quem convoca? Quem projeta e conduz? Como é organizado o processo de colaboração?



É importante cuidar do desenho e planejamento do processo, assim como ajudar a definir quais serão as regras da discussão e conversa sobre o problema que afeta a todos. Isto fornece um “roteiro” que permite a avaliação das realizações do processo à medida que ele avança e facilita a correção do curso, se necessário.

Para garantir um bom processo de diálogo, as seguintes etapas devem ser concluídas: avaliação ou exploração, planejamento, implementação e acompanhamento. Estas diferentes etapas estão resumidas abaixo.

Etapas do diálogo



A. Avaliação ou exploração

- Explorar as condições existentes para determinar se deve continuar, cancelar ou entrar em um período de preparação de condições para o diálogo.
- Identificar elementos para uma proposta confiável.
- Compreender – de todos os ângulos e perspectivas possíveis – três aspectos fundamentais: o tema, o contexto e os atores-chave.
- Uma vez definidas as condições, o contexto, os atores e as principais questões, será possível continuar para a próxima etapa.



B. Planejamento do processo

- Construir uma estrutura de apoio ao processo: equipe de gestão e facilitação, recursos financeiros e estratégia de comunicação externa.
- Identificar os participantes (dialogantes).
- Definir o propósito, produtos, agenda e dinâmicas do processo: tempo e logística.



C. Implementação

- Convocação do diálogo.
- Preparar os eventos: rota metodológica, logística e aspectos administrativos e financeiros associados.
- Colocar o diálogo em movimento em um espaço seguro e definir a estratégia de comunicação interna.



D. Acompanhamento

- Identificar e preparar documentos de apoio ao acompanhamento dos acordos: relatórios, matriz de progresso, atas, comunicações, avaliações, revisões periódicas.
- Preparar relatórios para contribuintes.
- Fornecer feedback para a equipe facilitadora e, se necessário, adequar o projeto do processo.

a) Avaliação

Esta é uma etapa preparatória, na qual a equipe que estará encarregada do processo de facilitação deve analisar três aspectos-chave: a situação (problema, conflito ou outro) que requer a geração do diálogo, uma análise das condições do contexto e uma identificação preliminar dos atores envolvidos.

Um diagnóstico preliminar deve ser obtido para definir se existem condições para realizar um processo de diálogo, ou seja, se os potenciais participantes estão disponíveis.

Por exemplo, é necessário rever informações secundárias da comunidade (socioeconômicas e culturais) que permitam esboçar um diagnóstico de contexto e identificar atores-chave que devem participar do processo e ter uma primeira aproximação com eles para coletar sua percepção e disposição para o diálogo.

b) Planejamento do processo


A fim de elaborar o processo de diálogo, sugere-se contar com um diagnóstico mais específico da situação a se intervir, o ideal é que este seja co-construído pelos diversos atores que participarão do processo.

Uma ferramenta amplamente utilizada para estes fins é o mapa dos atores, cujo objetivo é identificar e levantar informações sobre as partes interessadas e atores no território, incluindo seu perfil sociocultural, seus interesses, necessidades, preocupações, expectativas e sua percepção da situação ou problema a ser tratado, além de sua disposição e capacidade de se envolver no processo participativo.

Para elaborar o mapa dos atores e interesses, a equipe de facilitadores reunirá antecedentes que servirão para definir quais são os principais atores envolvidos e as prioridades do território. Para tanto, considerará informações locais secundárias, além das fornecidas pela empresa, e informações primárias obtidas por meio de entrevistas, reuniões e oficinas com atores locais e organizações relevantes no território, bem como com ONG e/ou grupos de especialistas extra-territoriais interessados no problema (se houver).

É importante que, como parte desta pesquisa, sejam claramente identificados os grupos excluídos e/ou que requerem mecanismos apropriados para garantir sua participação; aqueles que exercem autoridade sobre os direitos territoriais; os indígenas e grupos potencialmente opostos.

Com as conclusões desta etapa inicia-se o projeto para implementação do processo de diálogo, estabelecendo claramente seu objetivo, a fim de convocar à mesa a equipe de trabalho ou de diálogo.



A AGENDA É CONSTRUÍDA
A PARTIR DOS OBJETIVOS E
DO PRODUTO ESPERADO E
CONTÉM O PROGRAMA PELO
QUAL OS PARTICIPANTES
SÃO GUIADOS DURANTE
CADA DIA.

O mapeamento, entretanto, é uma ferramenta dinâmica que terá que ser atualizada e aperfeiçoada ao longo de todo o processo.



Utilizamos uma metodologia de mapeamento de atores que nos permite diferenciar entre situações de emergência e de desastre, intervenção em crise e atores afetados e envolvidos que precisamos trazer para a mesa. Precisamos convocar as pessoas de acordo com as questões.

Por exemplo, a denúncia em um pequeno povoado em Tucumán, na qual atribuem à Arcor a responsabilidade por um novo sistema de irrigação que afeta o povoado, requer um mapeamento dos atores para iniciar um processo de diálogo, não apenas para construir consenso, mas para informar e esclarecer.

O trabalho anteriormente realizado na comunidade e sua qualidade definem ou facilitam o diálogo. Se tiver sido construído um processo de confiança e articulação, é mais fácil encontrar os atores e chegar às informações corretas.

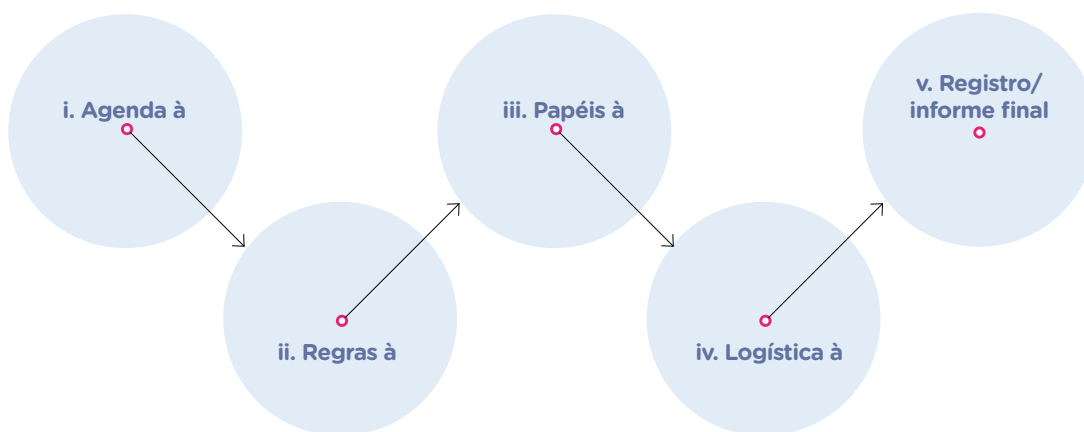
Nas comunidades onde temos uma presença mais forte, decidimos promover processos mais amplos que incluem o Estado e outros atores.

Grupo ARCOR, Argentina

c) Implementação do processo

Os facilitadores devem ser claros sobre as intenções e expectativas dos que solicitam sua participação. Ao mesmo tempo, devem falar abertamente sobre quaisquer limitações da tarefa, caso as expectativas sejam muito altas ou incoerentes com seu papel.

Portanto, para fins de preparação e caracterização da boa facilitação, deve ser pensado como um processo onde se deve preparar antes de agir. Estas são, em geral, as questões a serem preparadas para a facilitação:



i. Agenda

O facilitador lida com dois tipos de agendas: interna e externa.

A agenda interna é exclusiva da equipe de facilitadores e refere-se principalmente a:

- ➔ **Dinâmicas** a serem utilizadas na reunião.
- ➔ **O tempo** para cada exercício.
- ➔ **Os slogans** ou gatilhos que serão utilizados em cada etapa.

É construída a partir dos objetivos e do produto esperado e contém o programa pelo qual os participantes são guiados durante cada dia. Tem sempre algum grau de provisoriedade, mas mesmo assim deve ser projetado para a informação prévia dos participantes e para a preparação prática do evento. Deve ser flexível, de modo a permitir espaços para as necessidades que são espontaneamente expressas pelos participantes e aceitas por todos.

A agenda externa é aquela que os participantes recebem com o programa (atividades e horários) do dia.

ii. Regras

As regras para discussão ou deliberação são a forma pela qual o grupo concorda em auto-regular sua intervenção de modo a cumprir com os princípios do processo participativo. Eles podem ser construídos em conjunto entre o facilitador e os participantes, ou o facilitador pode propô-los e estabelecer se eles são aceitos ou precisam de alguma reformulação ou adição para chegar em um consenso.

O acordo sobre as regras é o primeiro a ser alcançado pelo grupo e faz parte das ferramentas que o facilitador utiliza para realizar seu trabalho.

ALGUMAS REGRAS BÁSICAS:

- Escutar sem interromper
- Levantar a mão para pedir a palavra
- Falar apenas quem estiver no microfone
- A ordem do uso da palavra deve estar sempre à vista de todos.
- A ordem do uso da palavra poderá ser interrompida pelo facilitador para discutir uma questão particular e em seguida ser retomada.
- Ser breve no uso da palavra (ou estabelecer tempos específicos de intervenção).
- Evitar agressões pessoais
- Desligar os celulares durante a reunião.

iii. Papéis

Em geral, o facilitador não trabalha sozinho, mas faz parte de uma equipe de facilitadores que está a cargo do processo. Há diferentes papéis que podem ser absorvidos por mais de uma pessoa, dependendo dos recursos disponíveis.

- ➔ **Designer:** a pessoa que projeta o processo junto com o(s) convocador(es).
- ➔ **Facilitador e co-facilitador:** encarregado de conduzir o processo.
- ➔ **Registrador:** encarregado da memória do grupo.
- ➔ **Controlador do tempo:** encarregado de verificar o tempo.
- ➔ **Logística:** encarregada de assegurar que todos os serviços de apoio sejam preparados.

iv. Logística

A logística de uma reunião envolve a definição de vários temas que contribuirão para o sucesso do processo e de acordo com os objetivos de trabalho do grupo. Por exemplo, avaliar e preparar as informações e documentos de trabalho que os participantes possam precisar antes e durante a reunião.

Significa também definir o local onde o diálogo será realizado e como preparar o espaço. Identificar, dependendo da agenda, o tempo disponível e o número de participantes, quais serão as técnicas de facilitação apropriadas e que materiais de apoio são necessários para utilizá-los.

Em termos gerais, um evento participativo começa assegurando que todos os membros do grupo tenham informações básicas. Em seguida, opiniões ou ideias são coletadas, organizadas e discutidas com o apoio de alguns meios que permitem que o status do processo seja sempre visualizado (telas, flip charts, cartões, quadros negros, etc.).

v. Relatórios finais

A equipe de facilitadores será responsável pela elaboração dos relatórios de cada reunião de acordo com os registros acordados com os participantes. Deve também garantir que eles sejam recebidos pelos participantes e que seu conteúdo seja revisado para confirmação, para incorporar conteúdo relevante omitido ou para corrigir qualquer aspecto.

vi. Acompanhamento

Uma vez concluída a etapa de participação ou atingidos os objetivos do processo de diálogo, recomenda-se que seja realizada uma avaliação participativa para avaliar a conformidade com os princípios do processo e recolher as lições aprendidas.

De forma complementar, os participantes devem formar um Comitê de Acompanhamento que permita analisar o desenvolvimento de todas as atividades contempladas ou acordos adotados, monitorando o cumprimento de seus marcos, ações e produtos. Todas as partes envolvidas terão a responsabilidade de comunicar ao comitê qualquer ação que se desvie dos princípios e critérios estabelecidos para o processo ou qualquer outra informação que diminua sua legitimidade.



A experiência internacional recomenda por à disposição uma equipe externa encarregada de realizar uma avaliação do processo de participação e da conformidade com os princípios e objetivos do processo de diálogo.

Da mesma forma, sugere-se incorporar recursos e pessoas encarregadas do acompanhamento dos acordos adotados, e relatá-los à equipe de trabalho.

Em resumo, é necessário ser cauteloso e resguardar as conquistas e lições aprendidas do processo desenvolvido, que não é uma ação isolada, mas o início de uma relação entre os envolvidos a longo prazo.

Habilidades de comunicação

O diálogo é basicamente um exercício de comunicação, portanto será muito útil desenvolver habilidades que melhorarão a comunicação e contribuirão para o sucesso do processo. As mais importantes são:

- ➔ **Empatia**
- ➔ **Escuta** ativa
- ➔ **Gerenciamento** das emoções
- ➔ **Mensagens** Você e Mensagens Eu
- ➔ **Parafraseamento**
- ➔ **Reformulação**
- ➔ **Legitimação**

Empatia e curiosidade: colocar-se no lugar do outro

Em geral, o mundo é visto “de nossa janela”. Construir acordos por meio do diálogo requer a compreensão de como o mundo é visto da janela do outro lado, o que nos permitirá entender de onde vem o mal-entendido. Colocar-se no lugar do outro permite que surjam novas formas de entender o problema e sua solução.

Uma vez entendido o outro, você pode tentar – legitimamente – fazer com que o outro entenda seu interlocutor. Para isso, ajudará ter uma comunicação aberta, gerar um clima de confiança e identificar os interesses dos outros.

Tendemos a pressupor a pior das intenções do outro com base no medo de ser agredido, ferido ou prejudicado. Em geral, estas suposições estão erradas. Deduzir as



Para garantir que as percepções estejam corretas, é preciso compartilhá-las com o adversário.

tem “os pés no chão” (“Ele é louco”), ou ainda porque pretende boicotar (“Ele é mal-intencionado”). Por isso pode-se afirmar que a capacidade de ouvir é inversamente proporcional à necessidade de estar com a razão.

Escuta ativa

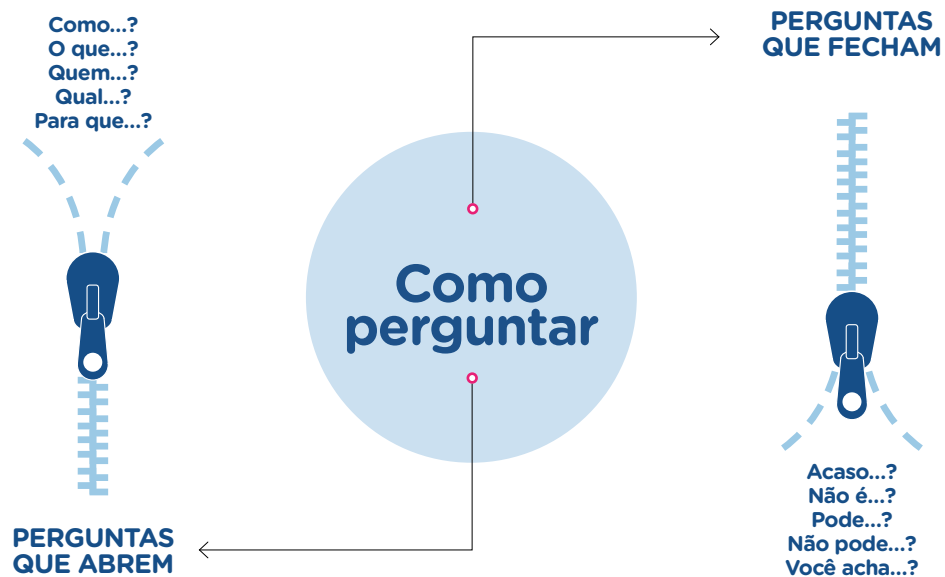
Em geral, é mais difícil escutar do que falar, portanto, desenvolver a capacidade de escutar é uma das primeiras habilidades a ser melhorada para uma comunicação eficaz. Pressupõe escutar para compreender, já que tudo o que o outro diz é importante se o foco for a resolução do conflito.

A escuta ativa significa que a compreensão de uma mensagem não implica estar de acordo, e convida a se questionar e confirmar – com o outro – se o que foi ouvido foi devidamente compreendido. Perguntas abertas são usadas para buscar informações, perguntas fechadas são usadas para confirmá-las.

intenções dos outros com base nos próprios medos pode acabar em uma profecia auto-realizada. Tratar o outro como alguém que não é confiável pode ser ofensivo e gerar mais desconfiança, levando assim a agir de forma a confirmar a percepção inicial que se tinha.

Para garantir que as percepções estejam corretas, é preciso compartilhá-las com o adversário. Somente assim saberá se estão corretas ou não.

Vários conflitos surgem devido a estas diferenças nas percepções de cada parte, mas também devido à tentativa de tornar a verdade a própria percepção. Normalmente, quando o outro percebe algo diferente, a explicação é que isto acontece porque ele não entende nada (“Ele é um tolo”), ou porque não



UM GRUPO DE DIÁLOGO (QUE PODE SER UMA EQUIPE OU UMA REDE) VAI ALÉM DOS PONTOS DE VISTA DE SEUS MEMBROS E COMEÇA A OLHAR PARA PADRÕES COLETIVOS.

É aqui que entra a escuta empática. Otto Scharmer, professor do MIT e cofundador do Presencing Institute, afirma em sua Teoria do U que na escuta empática individual começamos a ver o mundo a partir dos olhos de outra pessoa, “não somos mais nosso ponto de vista, somos muito mais, somos capazes de nos ver como parte do sistema, deixamos nossa “visão egocêntrica”⁷.

Um grupo de diálogo (que pode ser uma equipe ou uma rede) vai além dos pontos de vista de seus membros e começa a olhar para padrões coletivos. Esta é uma condição prévia para desenvolver uma ação coletiva criativa e construtiva, transformadora e sustentável. Este último nível adquire uma nova capacidade, a de “construir o mundo” ou, como diria Hannah Arendt, iniciar uma nova cadeia de significado dando origem a uma identidade coletiva, a um “nós” transcendental.

7. Rubió-Galván, Anais, Escucha generativa: pilar de las reglas de oro de un equipo, recuperado de: <https://www.escuelacoaching.com/blog-coaching/escucha-generativa-pilar-de-las-reglas-de-oro-de-un-equipo/>



Administrando as próprias emoções as de outras pessoas

As percepções produzem emoções, e estas, por sua vez, afetam a forma como a realidade é percebida. As emoções desempenham um papel muito importante na hora de se comunicar, pois definem atitudes e formas de interação. E as ações, palavras ou gestos que emitimos ou recebemos têm um efeito sobre as emoções. Temos a tendência de qualificar, julgar, ignorar ou avaliar as emoções dos outros e justificar, negar ou ignorar as nossas próprias emoções. Tanto nossas percepções quanto nossas emoções são parte fundamental na criação dos significados que damos ao que acontece ao nosso redor.

Em uma negociação, o mais difícil é ter controle sobre nós mesmos. Quando alguém nos acusa ou ataca, ou usa truques que nos causam indignação, nossa primeira reação é a de se defender e contra-atacar. Durante um surto emocional pode ser útil imaginar que está olhando a cena de cima, de uma varanda, o que nos permite fazer uma pequena análise do que está acontecendo, ganhar tempo, evitar tropeçar em nossas próprias reações emocionais e assim conseguir elaborar uma resposta apropriada para a situação.

Em uma
negociação, o mais
difícil é ter controle
sobre nós mesmos.

É importante reconhecer os sentimentos que surgem dentro de nós durante a negociação, e falar deles para o outro. As emoções não expressas afetam a negociação, pois dificultam a atenção ao problema, diminuem nossa auto-estima e representam uma “bomba relógio” para o processo.

PARA ADMINISTRAR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES:

- Interrompa sua reação natural.
- Ganhe tempo para pensar.
- Reconheça quais são as emoções que a situação surte em você.
- Fale de suas emoções e sua relação com a conduta dos demais.

COMO ADMINISTRAR A EMOÇÃO DO OUTRO:

- Permita que o outro se desafogue a partir de perguntas abertas. Por exemplo: O que quer colocar em jogo? Como você acha que deveria ter agido? Por que teve essa reação?
- Procure que as emoções sejam expressadas e legitime-as. Por exemplo: “Vejo que você está muito aborrecido e sei que isso é algo muito importante para você. Se não fosse, não haveria razão para se aborrecer. Este assunto também me preocupa”.
- Edificar a confiança é uma parte importante do processo de negociação. O outro não pode confiar em nós se não estivermos conscientes de seu estado de ânimo, interesses e necessidades.
- A transparência gera confiança.

Mensagens VOCÊ e mensagens EU

As palavras são o canal privilegiado para comunicar nossas mensagens, são o principal instrumento, a chamada comunicação verbal. É complementada pela comunicação não verbal, que no caso da troca presencial se refere a gestos, posturas e movimentos corporais. Alguns autores falam da comunicação paraverbal, que inclui o tom, o volume e, em geral, a forma da mensagem verbal.

Além disso, há a comunicação proporcionada pelo contexto onde ela ocorre: o lugar, o momento histórico, a situação em torno do intercâmbio e até mesmo as condições climáticas ou ambientais em que ela ocorre.


Todas essas dimensões devem ser cuidadas no momento da conversa orientada para a solução de conflitos. Embora pareça, a comunicação efetiva não é fácil, e – certamente – não é automática. A verdade é que desse intercâmbio direto depende boa parte do sucesso do diálogo.

A comunicação é efetiva quando o receptor compreende a informação enviada a ele nos termos e com a intenção proposta pelo remetente. Muitas vezes é difícil expressar claramente o ponto de vista e compreender os de outras pessoas por causa de problemas em uma ou mais destas dimensões da comunicação, especialmente verbal. Entretanto, existem técnicas que podem ajudar a conseguir uma melhor comunicação, abrindo o caminho para resolver conflitos de forma colaborativa. Uma delas é tentar evitar as mensagens Você, para utilizar mais as mensagens Eu.

As “mensagens Você” são aquelas formuladas na segunda pessoa: “Você me decepcionou”. As “mensagens Eu” são aquelas formuladas na primeira pessoa: “Sinto-me decepcionado”.

Mensagens Você: são usadas quando se aponta ou culpa outra pessoa pelas próprias opiniões, sentimentos e desejos, avaliando sua conduta. Este tipo de mensagem gera emoções negativas no interlocutor (raiva, ofensa, humilhação). Torna-se um obstáculo à comunicação, dificultando o diálogo construtivo e prejudicando a relação.

Mensagens Eu: São a expressão em primeira pessoa das opiniões, sentimentos e desejos, sem avaliar a conduta dos demais. Desta forma, não avaliamos a outra



MUITAS VEZES É DIFÍCIL
EXPRESSAR CLARAMENTE
O PONTO DE VISTA E
COMPREENDER OS DE
OUTRAS PESSOAS.

pessoa negativamente enquanto expressamos nossos próprios sentimentos e necessidades com firmeza e sem agressão, o que também permite que a outra pessoa se expresse sem ser influenciada por nossas emoções.

Paráfrase

A paráfrase não contém uma interpretação ou solução para o problema, mas detalha o que acabou de ser ouvido. É um resumo, usando suas próprias palavras, para garantir que você tenha entendido. Por exemplo: “Eu entendi então que...”; “Você quer dizer que... entendi bem?”; “De acordo com o que você está dizendo,...”; “Entendo que o que você está me perguntando é...”.

PARA QUE SE USA A PARÁFRASE

- Demonstra que você está escutando e compreendendo o que está sendo dito.
- Permite controlar o que foi compreendido nas intenções do orador e ajuda-o a apresentar suas ideias de uma maneira mais clara, caso não tenha sido compreendido.

Reformulação

Reformular é transformar o significado de uma declaração das partes de modo que ela adquira um significado diferente. Por exemplo:

Declaração: “Queremos respostas! O gerente vem mentindo para nós há anos. Não quero mais ouvir o gerente de RSE. Ele é inútil! Deixe o CEO falar!”.

Reformulação: Deixe-me ver se entendi bem. Você está preocupado com o que parece ser uma falta de ação concreta por parte da empresa. Portanto, você tem muito pouca confiança de que ele empreenderá qualquer solução concreta. Mas também me parece que você estaria disposto a dar à empresa a oportunidade de fazer uma proposta para avançar na questão, se suas principais autoridades se comprometessem.

O OBJETIVO DA REFORMULAÇÃO É

- Mostrar a situação a partir de outra perspectiva, mais positiva. Diferentemente da paráfrase, a reformulação é uma técnica mais intervencionista, no sentido de que pretende transformar o significado tornando-o menos agressivo ou negativo.

Legitimação

É uma expressão de aprovação para quem fala, valoriza a importância e o significado do que está sendo dito.

COMO CONSEGUIR A LEGITIMAÇÃO

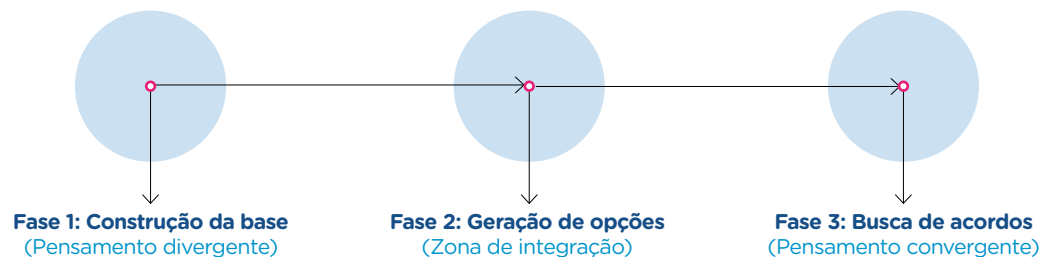
- Mostre a outra pessoa que o que ela diz é importante para você.
- Valorize o seu esforço.
- Exprese respeito por sua participação no tema que se discute.
- Não diga nada que você não acredita.

Valorizar o esforço e o compromisso, enfatizar o significado das palavras não significa estar de acordo com as ideias de quem fala. Entretanto, permite estimular a

outra pessoa a dizer mais e demonstra que a pessoa e a sua fala foi levada a sério. Por exemplo: “Vejo que é muito importante para você...”, “Nunca vi o problema por esse lado”, “Essa é uma boa pergunta...”.

Técnicas para discussão

Um processo de diálogo é geralmente dividido em três fases. A primeira é a construção da base, na qual as informações sobre o tema são expandidas com base em todas as perspectivas dos atores (também chamada de Fase de Pensamento Divergente). A segunda é a Exploração de Opções de Solução. E a última é a Busca de Acordos, também chamada fase do Pensamento Convergente.



VALORIZAR O ESFORÇO E O COMPROMISSO, ENFATIZAR O SIGNIFICADO DAS PALAVRAS NÃO SIGNIFICA ESTAR DE ACORDO COM AS IDEIAS DE QUEM FALA.

Em qualquer um destes três momentos do processo de diálogo – no início, durante seu desenvolvimento para facilitar a compreensão e a conversa construtiva, quando é necessário trazer informações importantes e relevantes para os parceiros de diálogo, e quando é encerrado e se deseja facilitar o acompanhamento – é útil considerar a aplicação de várias técnicas de discussão.

Algumas delas serão detalhadas a seguir.

Técnicas de discussão aberta

a) Para promover a discussão

ORDENAR O USO DA PALAVRA: TURNOS

DESCRIÇÃO

Esta técnica é útil e altamente eficaz para guiar o “tráfego” da conversa entre muitos participantes. Para outorgar o turno, o facilitador pede que quem quiser falar levante a mão e lhe dá um número. Ao terminar, pergunta: Alguém mais quer comentar sobre o tema?

PONTOS FORTES

Ajuda os participantes a se revezarem quando várias pessoas querem falar ao mesmo tempo. Diz-lhes que todos terão o seu momento para falar, e assim, ao invés de competir por tempo de exposição, as pessoas ficam livres para escutarem sem distração. Em contraste, quando as pessoas não sabem quando será a sua vez (ou se terá a vez), só poderá competir ou rivalizar. Isto necessariamente conduz a expressões de impaciência e falta de respeito, e, principalmente, interrupções.

PONTOS FRACOS

Para os grupos que possuem uma modalidade competitiva de interagir, esta técnica será pouco atrativa. Também costuma ser muito estruturada para a conversa em grupos pequenos.

INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO

DESCRIÇÃO

Esta técnica ajuda quem precisa de ajuda para falar. Pode-se tentar por meio de perguntas como: “Poderíamos escutar quem ainda não participou?”. Com o objetivo de alentar a participação, quando o facilitador percebe que alguém tem a intenção de falar, mas não pediu a vez, pode-se perguntar diretamente a essa pessoa se quer tomar a palavra. É especialmente útil durante a etapa inicial de uma discussão.

PONTOS FORTES

Incentivar é criar uma abertura para que as pessoas participem sem colocar ninguém em dificuldade. Pode ser que haja algum participante calado que pareça estar deixando os demais fazerem o trabalho. Isso não significa necessariamente que essa pessoa seja irresponsável. Por outro lado, pode ser que não se sinta comprometida com a discussão. Com um pouco de incentivo para participar, frequentemente se descobre um aspecto do tema que tem sentido para elas.

PONTOS FRACOS

Deve-se estar muito atento à linguagem não verbal dos participantes, sabendo que ela não necessariamente significa o que a ela se atribui. Por exemplo: “Tive a impressão de que você queria tomar a palavra, estou certa?”.

AJUDAR AS PESSOAS A DEFINIREM E A ESCLARECEREM SUAS POSIÇÕES

DESCRIÇÃO

Utilizando técnicas como a paráfrase ou a reformulação da pergunta, o facilitador pode ajudar as pessoas a definirem ou esclarecerem os pontos que propõem, e a se sentirem compreendidas. Por exemplo, ao se perguntar: “Pode falar um pouco mais sobre este tema?”, a pessoa que está com a palavra pode repensar e esclarecer o modo com que apresenta sua perspectiva. Outro exemplo: “Qual é a sua preocupação mais importante?”.

PONTOS FORTES

É particularmente útil quando alguém possui dificuldades para esclarecer uma ideia ou quando pensa que está sendo claro, mas é vago e confuso para os ouvintes. Passa a mensagem: “Use o tempo que precisar e reformule sua ideia para expressá-la”.

PONTOS FRACOS

O facilitador deve ter o cuidado de não ficar tentado a incentivar as pessoas cujas ideias lhe pareçam mais prometedoras, porque poderia parecer alguém que esconde sua própria agenda. Antes de usar essa técnica, pergunte a si mesmo: “Estou entendendo a ideia que essa pessoa está tentando formular?”. Se a resposta for não, então convide-o a se expressar.

b) Técnicas para canalizar a discussão

	DESCRIÇÃO	PONTOS FORTES OU FRACOS
Interromper o uso da palavra	O problema com o uso da técnica dos “turnos” é que ela não favorece a espontaneidade. O facilitador pode então apontar a razão pela qual interromperá a regra dos turnos por alguns minutos para permitir que o último comentário seja respondido.	Permite maior fluidez ao diálogo, mas pode ser considerado favoritismo. Por isso, é muito importante que estas intervenções ou regras para a discussão tenham sido propostas e acordadas desde o início da reunião ou do processo.
Seguir o rastro de uma conversa	Como forma de orientar e focalizar a discussão, o facilitador pode apontar que várias ramificações da conversa estão sendo geradas, mencionando e descrevendo-as. Nesses casos, as pessoas precisam de ajuda para acompanhar tudo o que está acontecendo porque cada subgrupo está focado em esclarecer as suas próprias ideias.	Esta técnica é muito útil no contexto de uma conversa em que as pessoas competem para impor suas ideias e têm dificuldade de ouvir os outros. Ajuda a seguir as linhas de pensamento que aparecem simultaneamente dentro de uma discussão, quando surgem ramificações. As pessoas frequentemente agem como se o tema que lhes interessa fosse aquele em que todos deveriam estar se concentrando. Esta técnica permite ao grupo ver que vários elementos do tópico estão sendo discutidos e todos são tratados como válidos. Seguir o rastro das conversas alivia a ansiedade sentida por alguém que se pergunta por que o grupo não está respondendo às suas ideias.

Equilibrar

Algumas vezes alguns membros do grupo parecem não estar convencidos de apresentar outras perspectivas em função da relação de poder ou de confiança que os une. Para garantir que todos tenham uma chance, o facilitador pode perguntar: “Estão de acordo com o que está sendo proposto? Alguém tem um outro ponto de vista sobre o assunto?”

A direção de uma discussão muitas vezes segue a linha estabelecida pelas duas primeiras pessoas que falam sobre o tema. Usando a técnica de equilíbrio, o facilitador ajuda um grupo a completar suas discussões, solicitando outros pontos de vista que podem estar presentes, mas não explícitos.

Esta técnica mina o mito de que quem cala consente. Ao fazer isso, o facilitador auxilia aqueles que não se sentem suficientemente confiantes para expressar as opiniões que percebem como posições minoritárias. Passa a mensagem: “aqui é aceitável que as pessoas abram suas mentes, não importa quais opiniões tenham”.

Reenfocar

Quando o facilitador incentiva uma maior participação, isso gera novos temas ou novas opiniões sobre um assunto. Para orientar o grupo, será necessário reorientar o foco. Esta técnica é uma das mais diretivas. Ela pressiona as pessoas a se moverem em outra direção ou a desviar a atenção para uma determinada pessoa ou grupo de participantes.

Uma intervenção de redirecionamento poderia ser: “Há alguns minutos Marcos propôs o tratamento do ponto X relacionado ao ponto Y, antes de perdermos o foco neste item da agenda, há alguém que gostaria de comentar sobre o que Marcos propôs?”.

Ou: “Creio que estamos mudando o foco, por que não nos concentramos na pergunta sobre quais são os obstáculos e depois pensamos sobre o que precisamos fazer?”.

Esta é uma técnica arriscada em termos da percepção de neutralidade, mas às vezes é necessária quando o risco de perder o foco pode ser frustrante para o grupo.

c) Técnicas para encerrar a discussão**Recurso de tempo**

Pode ser usada tanto para incentivar a participação quanto para encerrá-la. No primeiro caso, quando algumas pessoas se envolveram demais na conversa, impedindo que outras falassem, o tempo pode ser usado como recurso: “Temos 15 minutos para terminar este tema, que tal ouvir alguns dos que ainda não falaram?”.

No segundo caso, quando o tempo está se esgotando e é necessário encerrar a abordagem de um assunto, pode-se propor alguma formulação no estilo de: “Só nos restam 10 minutos, portanto só temos espaço para alguns comentários finais”. Pedir comentários finais ajuda as pessoas a pensarem em conclusões ou marcar algum ponto que é considerado muito importante.

Técnicas de discussão estruturada

Uma técnica estruturada é uma forma de organizar a atividade em uma série de etapas que, se seguidas pelos participantes, produzem um resultado previsível. Técnicas estruturadas prescrevem uma forma para a atividade e para o resultado, mas não um conteúdo, que depende do grupo.

Como observado no ponto anterior, um grupo precisa de uma discussão aberta para alcançar uma compreensão compartilhada dos problemas e das possíveis soluções. Entretanto, pode ter mais dificuldade em chegar a um consenso se não recorrer ao uso de técnicas estruturadas.

Quando usar técnicas estruturadas?

- ➔ **Quando** uma discussão começa dentro de um processo, pode servir como um ponto de partida comum para o grupo.
- ➔ **Quando** há participantes que não estão envolvidos na discussão, garantem que todos os membros do grupo tenham oportunidades iguais de participação.
- ➔ **Quando** o grupo parece concordar, mas ainda não o reconhece, podem mostrar que existe consenso.
- ➔ **Quando** houver a necessidade de resumir o progresso até o momento, podem fornecer um instantâneo do status de uma discussão.
- ➔ **Para** encerrar uma discussão, confirmando um consenso ou decisão.

a) Votação por pontos

Uma lista de itens priorizados ou avaliados em um quadro-negro ou papel.

- ➔ 1. **Listar** as opções que se deseja priorizar.
- ➔ 2. **Estabelecer** uma escala de prioridade de acordo com o número de opções. Ou seja, se houver uma lista de seis opções a serem priorizadas, será estabelecida uma escala de prioridade de 1 a 6, onde 6 será a prioridade mais alta e 1 a mais baixa.
- ➔ 3. **Solicitar** aos participantes que, individualmente, em uma folha de papel, assinalem uma prioridade em cada opção. Não se pode assinalar a mesma prioridade em duas opções, mas devem necessariamente atribuir uma opção a cada número na escala de prioridade.
- ➔ 4. **Os votos** são recolhidos e somados.
- ➔ 5. **As prioridades** serão estabelecidas de acordo com o número de votos para cada opção.

b) Moinho de respostas priorizadas

Uma forma dinâmica de se colocar em comum os principais pontos do tema tratado.

- ➔ 1. **O grupo** é dividido em 3 a 5 pequenos subgrupos de 3 a 7 pessoas. Todos os subgrupos têm as mesmas instruções, por exemplo, discutir três perguntas.
- ➔ 2. **Pede-se** a cada subgrupo que gere uma lista de ideias para responder a cada

pergunta. Eles têm que priorizar as ideias mais importantes. Por exemplo, se sete respostas foram geradas, o grupo deve escolher as que são mais contundentes para elas, na ordem apropriada.

➔ 3. O **feedback** do exercício consiste que um porta-voz de cada grupo dê uma resposta à pergunta em discussão. Por exemplo, no caso da pergunta: “O que faz uma reunião fracassar?”, o porta-voz daquele subgrupo proporia uma resposta e, então, o porta-voz do próximo subgrupo é solicitado a propor uma resposta que não repita o que já foi dito. Em seguida, solicita-se o mesmo aos outros porta-vozes dos subgrupos, e isto gera uma dinâmica altamente participativa e interessante.

➔ 4. **As respostas** saem dos subgrupos como se fossem um moinho de respostas.

c) Carrossel

Conseguir que muitas pessoas se mantenham discutindo sobre diversos assuntos durante um tempo limitado. Também proporciona energia para um grupo desmotivado.

➔ 1. **Divida** o grupo em 3 ou 5 subgrupos, dependendo do número de pessoas e do número de temas que você deseja que eles abordem (um tema por subgrupo).

➔ 2. **Cada** subgrupo tem uma “base” e realiza uma determinada tarefa, registrando os resultados em seu flipchart.

➔ 3. **Em um** determinado momento, cada subgrupo passa para a “base” do grupo vizinho, deixando uma pessoa de seu grupo como representante.

➔ 4. **A pessoa** que ficou tem que explicar ao novo subgrupo tudo o que seu grupo fez. Os recém-chegados acrescentam, assim, informação ao trabalho realizado.

➔ 5. **Em seguida**, os subgrupos giram novamente, passando para a próxima “base”, e assim por diante, até retornarem a sua própria base.

➔ 6. **Depois**, cada subgrupo revisa o trabalho realizado e tudo é posto em comum em uma plenária.

d) Cartões adesivos

Um grande número de cartões adesivos agrupados por afinidade em uma parede ou um flipchart que pode conter temas, aspectos de um problema, pontos a serem abordados, possíveis soluções ou simplesmente comentários.

➔ 1. **Entregar** a cada participante vários cartões adesivos e canetas.

➔ 2. O **facilitador** formula e explica as instruções do exercício. No exemplo utilizado acima, o slogan seria: cada participante deve indicar quais são, a seu critério, as áreas prioritárias nas quais a rede de organizações sociais deve trabalhar. Use um cartão para cada área prioritária.

➔ 3. **Designar** um tempo após o qual os cartões serão recolhidos.

➔ 4. O **facilitador** lê o primeiro cartão e o coloca na parede.

➔ 5. **Depois** lê o segundo cartão e pergunta ao grupo: “Esta é similar à primeira ou é uma área diferente?”. Se o grupo considerar que é uma área diferente, o facilitador o coloca na parede a alguma distância da primeira. Se o grupo pensar que é semelhante ao primeiro ou que está muito relacionado, o facilitador o coloca perto do primeiro.

➔ 6. **E assim** sucessivamente, os grupos de cartões são formados e o facilitador sugere, ou solicita ao grupo que sugira, títulos para cada um dos grupos.

À medida que o tamanho do grupo aumenta e temas mais complexos são tratados, torna-se mais difícil manter uma visão geral de tudo o que foi discutido até certo ponto e o estado que a discussão atingiu, por isso é necessário melhorar a visualização dos cartões. Para fazer isso, solicite aos participantes:

- ➔ **Escrever** apenas uma ideia por cartão.
- ➔ **Escrever** até um máximo de 4 linhas por cartão.
- ➔ **Usar letras** minúsculas grandes e legíveis.

Estas indicações:

- ➔ **Facilitam** a participação ativa, pois todos os participantes ajudam na visualização das contribuições.
- ➔ **Reforçam** o efeito de aprendizagem e aumentam a qualidade da comunicação, ativando os outros sentidos, além do ouvido.
- ➔ **Torna** o processo de trabalho mais compreensível e explícito, aumentando a integração do grupo.

e) Variação: perguntas com cartões

Dependendo da situação, o facilitador determina qual tipo de perguntas com cartão é a mais apropriada. Diferentes procedimentos podem ser combinados:

- ➔ **Cada** um escreve para si mesmo.
- ➔ **Os participantes** não influenciam uns aos outros.

- ➔ Há **repetições** que requerem tempo para serem descartadas.
- ➔ **Todos** se expressam verbalmente e depois escrevem.
- ➔ A **informação** é aberta a todos.
- ➔ **Versões** duplas que não contêm informações adicionais são evitadas. Número limitado de cartões.

Sobre o uso de cartões

- ➔ **Com 1 ou 2** cartas por pessoa, os aspectos a serem tratados são limitados: melhor visão global; mais fácil de estruturar.
- ➔ **Número** ilimitado de cartões: os participantes podem citar todos os aspectos que consideram importantes; mais completo; mais difícil de estruturar. Pergunta sem estrutura (ampla).
- ➔ **Respostas** ilimitadas sem categorias específicas: a estruturação é posterior e mais difícil.
- ➔ **Pergunta** pré-estruturada (sub-questões com categorias fixas): Delimitação de respostas, *brainstorming* mais rápido.

Sobre a localização dos cartões

- ➔ O **facilitador** coloca os cartões à medida que chegam dos participantes, é mais rápido.
- ➔ **Fazer** uma pré-classificação ou estruturação no momento de colocá-los no quadro é mais lento, mas segue a lógica de uma única pessoa.


- ➔ **Os participantes** colocam os cartões: sem estrutura prévia leva mais tempo, pois várias lógicas e critérios competem entre os participantes. A pré-estruturação economiza tempo para o facilitador.
- ➔ **O facilitador** escolhe o tipo e a estrutura: é mais rápido.
- ➔ **Quando** a estruturação não é importante e serve para aumentar a clareza, o grupo estrutura com o facilitador. Geralmente é um processo longo e complicado, porque podem prevalecer critérios diferentes.

Discussão visualizada

A técnica de discussão visualizada (com cartões ou flipchart) nos permite levar em conta todas as contribuições, bem como descartar aquelas que não correspondem de forma alguma ao tema, já que cada contribuição tem que “encaixar” no que vemos. É um método que favorece ser mais rigoroso no trabalho em grupo, pois força a concentração no fundamental, reduzindo a comunicação que fica fora de foco ou se instala no nível emocional.

Todas as contribuições são colocadas no quadro e organizadas de acordo com os critérios acordados com o grupo. Ao mesmo tempo, a relevância de cada ideia é verificada, auxiliada por perguntas como: “Onde esta ideia pertence?”; “Não consigo encaixar esta ideia: ela pertence a este lugar ou seria em outro tema?”; “Podemos tratar este tema separadamente?”.

As formas de organizar as informações podem ser diferentes em cada caso: com núvens, colunas, em gráficos, etc. Uma vez obtida a “imagem” da discussão, é conveniente que alguma pessoa de apoio tome notas e/ou faça um registro fotográfico, deixando sempre o resultado à vista para tê-lo como referência nos próximos passos do grupo.



OS FACILITADORES DEVEM PROPICIAR UMA ATMOSFERA DE SINCERIDADE E CONFIANÇA, BEM COMO UM ESTILO DE TRATAMENTO DESCONTRAÍDO.



Não tratar ninguém com preferência, não desqualificar, não “admoestar” ou separar ninguém.

não são mágicos. Não devem se preocupar se não entender tudo imediatamente. É bom que possam humildemente fazer perguntas para esclarecer suas próprias dúvidas e não se sentirem “culpados” se alguma vez paraliza ou produz um mal-entendido. O importante é o esforço sincero para apoiar o grupo na discussão.

Recomendações para a equipe de facilitadores

Conforme observado, estas ferramentas e técnicas apoiam o trabalho de facilitação e devem ser aplicadas com critério e flexibilidade, procurando considerar os seguintes aspectos-chave:

Gerar um clima de sinceridade e confiança. Os facilitadores devem propiciar uma atmosfera de sinceridade e confiança, bem como um estilo de tratamento descontraído. Somente quando tiver atingido esse clima poderão trabalhar produtivamente. Isto exige sinais claros de autenticidade, respeito e bom humor de sua parte, considerando que, como facilitadores, cumprem um papel importante como modelos.

Considerar todo o grupo. Cada participante é importante! Portanto, é apropriado estar disponível e em condições de falar com todos. Não tratar ninguém com preferência, não desqualificar, não “admoestar” ou separar ninguém. Entretanto, se algum participante toma muita liderança ou requer atenção constante, é muito importante lembrar que o facilitador é responsável pelo grupo como um todo.

Não se expor desnecessariamente sob pressão. Os facilitadores

Papel do facilitador

- Estar a serviço do grupo.
- Ser imparcial na discussão. Não defender os interesses ou as perspectivas dos participantes.
- Promover um ambiente cooperativo e estabelecer as regras do jogo.
- Incentivar e equilibrar a participação de todos
- Não contribui com ideias nem avalia critérios sobre o conteúdo do trabalho em grupo.
- Faz sugestões e toma decisões sobre o processo (como ordenar e estruturar uma discussão), mas nunca toma decisões sobre o conteúdo da discussão.
- Ajuda o grupo a chegar a um acordo sobre uma agenda de temas e prazos adequados e realistas.
- Mantém o grupo concentrado em um objetivo comum.
- Responde efetivamente a situações de crise ou bloqueio.
- Estuda e assimila informações técnicas.
- Mantém uma troca fluida de informações precisas entre os participantes.
- Ajuda a identificar interesses e necessidades.
- Esclarece, resume e verifica o consenso alcançado.
- Prepara um relatório da reunião.

ATITUDES POSITIVAS

- Cada pessoa do grupo tem algo valioso para dizer.
- Fé na habilidade do grupo para resolver seus próprios problemas.
- Respeito pela diversidade de interesses e necessidades das pessoas do grupo.
- Valoriza a importância de um bom processo.

EVITAR

- Criticar membros do grupo ou discutir seus pontos de vista.
- Tomar decisões pelo grupo sem consultá-los.
- Forçar o processo.
- Falar muito.
- Pressionar o grupo para que tome uma decisão.

Papel do registrador ou relator

O registrador ou relator apoia a tarefa do facilitador tomando nota dos pontos importantes na discussão à vista de todos os participantes. Estas informações constituem a memória do grupo e ajudam a manter a discussão focalizada em uma determinada direção e percebida como comum pelos participantes. Idealmente, uma pessoa que não seja o facilitador deve cumprir esta função.

- Fornece informações sobre o desenvolvimento da discussão.
- Ajuda a desenvolver uma percepção comum sobre a direção da discussão.
- Ajuda as pessoas a trabalharem em uma tarefa em vez de se concentrar em desacordos.

SUGESTÕES

- Escrever rapidamente, sem se preocupar com caligrafia e ortografia.
 - Escrever com letras grandes.
 - Alternar cores,
 - Se os arquivos serão usados durante a reunião, cuidar para que cada folha flipchart fique à vista dos participantes, em um lugar visível.
 - Marcar as decisões e acordos que requerem implementação..
- Numerar as folhas conforme vão sendo utilizadas.
 - Verificar com cada pessoa se seu comentário foi registrado corretamente.
 - Quando possível, usar as próprias palavras da pessoa.
 - Capturar as palavras chaves.
 - Cada ideia deve ser registrada de maneira que uma pessoa ausente durante a discussão possa compreender seu significado.



A NTD Ingredientes, uma empresa familiar multilíngue que nasceu como padaria há 25 anos na República Dominicana, faz agora parte da cadeia de valor dos alimentos na região do Caribe. Seu modelo de negócios orgulha-se de utilizar o diálogo focado no desenvolvimento sustentável dos fornecedores, em um contexto cultural não propício ao diálogo democrático.

Por meio de sua Fundação, a NTD participou como um ator da sociedade civil nacional, preocupada com uma agenda de saúde integral em espaços de articulação interinstitucional, com políticas públicas fracas e tomada de decisões hierárquicas.

Qual foi a chave encontrada? Trabalhar com aspirações progressivas, buscando o apoio dos cidadãos em uma agenda que visava mudar os preconceitos culturais que apresentavam obstáculos à implementação de estratégias baseadas no diálogo e no desenvolvimento sustentável do país.

(NTD Ingredientes, República Dominicana)

José Luis López diz em sua publicação *Diálogos que transformam* que “a prática do diálogo não é apenas um meio para as pessoas conversarem e eventualmente tomarem decisões”. Se for levada adiante com paciência, tolerância, humildade e uma mente positiva, é um poderoso veículo de transformação”. E podemos acrescentar que por esse caminho se torna também uma formidável ferramenta para a construção da democracia e da sustentabilidade.

Aprender a dialogar e transformar o diálogo em uma prática incorporada no exercício diário das relações das empresas, instituições, governos locais, ONGs, agências estatais e comunidades fará que a democracia não seja um confronto de facções, mas uma conversa constante para construir consenso a partir da diversidade e dos direitos de cada grupo de interesse. Torna-se quase um dever do cidadão.

E para as empresas e instituições do terceiro setor, é um desafio incorporá-lo como ferramenta de relacionamento, conhecimento dos atores do território, solução de conflitos e desenvolvimento dos projetos que afetam os interesses da comunidade. Em resumo, em um dispositivo ideal para a construção de comunidades sustentáveis.

BIBLIOGRAFÍA

Nota: a fim de resumir as etapas e técnicas utilizadas nos processos de colaboração, os autores tomaram como base, além de sua experiência, materiais teóricos dos seguintes autores:

Carpenter, Susan, “Managing Public Disputes” Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1988, para o projeto do processo. Sam Kane e otros, “The Facilitator’s Guide to Participatory Decision-Making”, New Society Publishers, 1996, para as técnicas de facilitação. E o trabalho “Building Consensus for Sustainable Future”, Round Tables on the Environment and Economy in Canadá, Spider 1993, para a implementação e acompanhamento dos acordos. Também foram levados em conta materiais elaborados por Rafael Montalvo para capacitações oferecidas a partir da Partners for Democratic Change International, o manual “Collaboration, A guide or Environmental Advocates”, publicado pela Universidade da Virginia, e o trabalho de Adler e Birkhoff publicado pela The National Policy Consensus Center sobre “Building Trust” da Fundação Cambio Democrático, 2006.

Outras publicações consultadas foram:

Arce Rojas, Rodrigo (2012). *Facilitación de procesos sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural*. Care, Unión Europea. Lima, Perú.

Auvine, B., Densmore, B., Extrom, M., Poole, S., & Shanklin, M. (1978). *A Manual for Conflict Resolution*. Madison, WI: The Center for Conflict Resolution.

Bourse, Ana, Kaufman, Edward (Edy) (2014). *De socios en conflictos a socios en la paz*. Icaria Editorial / Ediciones CRIES, Buenos Aires. Caso: Diálogo Forestal Ambiental Misiones. En: https://docs.google.com/document/d/1l2puuT0RrNi22Mj-M1vkknm_JdiY4NB_eeWXs6gUnGM/edit

CBI (2010). *Visión general de la creación de consenso entre múltiples partes interesadas*. Cambridge, MA. En: http://www.ctdatahaven.org/sites/ctdatahaven/files/HEA_pasos_de_la_construcción_del_consenso_CBI.pdf

García Eduardo, *Empresas y derechos humanos: la visión de una empresa extractiva*. En Aportes DPLF, Número 20, agosto de 2015. En: <https://drive.google.com/file/d/0B6BIop-QKXhaWNGpFRmJEYVZ0dnYzSTVmM1ZrTWdkN3Z6N2VJ/view>

López, José Luis (2015). *Diálogos que transforman*. Perú.

- Lumerman, Pablo, (sin fecha) RSE, derechos humanos y transformación de conflictos. En: <https://docs.google.com/document/d/1cInWJxdDQ0oUh1Y8rVRvQKUZRV-zOnenvKkg-Dll8PWU/edit>
- Pruitt, Bettye, y Thomas Phillip. *Diálogo Democrático, un manual para practicantes*. IDEA, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional SG/OEA, PNUD.
- RedEAmérica (2016). 1er, 2do y 3er Ciclos de Aprendizaje en Comunidades Sostenibles.
- RedEAmérica (2017). Del Desarrollo de Base a las Comunidades Sostenibles. Promoción de Comunidades Sostenibles - De dónde venimos y hacia dónde vamos.
- RedEAmérica (2016). Informe de resultados del Radar: Comunidades Sostenibles.
- Rodríguez Garavito, Cesar, editor (2018). *Empresas y Derechos Humanos en el siglo XXI*. Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- SG/OEA, PNUD, Guía Práctica de Diálogo Democrático. Guatemala, febrero de 2013.
- Tapia, Graciela y otros, (2006) Desarrollo y Conflicto, enfoque sensible al conflicto para organizaciones de desarrollo. Fundación Cambio Democrático. Buenos Aires.
- Trujillo, M. Lucia y Mosquera, J. Pablo, Grupo DIS (2018). Sistema de medición de resultados del proceso de promoción de Comunidades Sostenibles. RedEAmérica.
- Ury, William (2010). El Poder del No Positivo. Como pasar del No al Sí. TED x Midwest, video.
- Vázquez-Maguirre, Mario. El desarrollo sostenible de las comunidades y territorios en el modelo de negocio. En Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional. Enero – junio de 2019.
- Villar, Rodrigo (2015). Las Comunidades Sostenibles: nuestro desafío. RedEAmérica.
- Villar, Rodrigo (2016). Las Comunidades Sostenibles. Profundizando sobre el sentido y el proceso. RedEAmérica.
- Villar, Rodrigo (2017). Resultados del proceso de promoción de Comunidades Sostenibles. RedEAmérica.
- Yuval Noah Harari ¿Por qué los sapiens gobiernan la tierra? Conferencia TED, video. Londres, 2015.



DIÁLOGOS DE QUALIDADE

MANUAL
PRÁTICO