

# Diário de Bordo

Na segunda parte da disciplina de Gestão de Cidades: Desafios e Conflitos, iremos estudar a resolução de conflitos existentes nas cidades.

## Conceitos

### 1. Conflito

Podemos entender como conflito uma situação na qual aparentam existir objetivos e interesses incompatíveis e interdependentes entre os atores em competição.

Durante as aulas percebemos que é possível evitar que uma situação atinga o nível de conflito, sendo esse o nosso objetivo. Para tal é necessário entendermos quais as diferentes fases de um conflito.

Um conflito começa como “Tensões Latentes”, as quais podemos prevenir com mediação e formação. Estas podem passar para um “Conflito Aberto” que procuramos resolver, antes que se torne numa “Luta pelo Poder” que apenas poderemos tentar conter. O último nível de um conflito seria a de “Violência Destrutiva”, o qual tentamos evitar.

### 2. Atores

Num conflito envolve sempre dois ou mais atores, os quais têm objetivos ou interesses aparentemente incompatíveis. Um ator tem interesses que são afetados pelo conflito e pode influenciar o mesmo. Cada ator terá uma visão própria da situação e do conflito, a qual deveremos procurar analisar ao tentar resolver o conflito. Na minha opinião, não só é importante perceber a visão de cada ator, como também o contexto e circunstâncias que levaram ao mesmo.

### 3. Círculo de Moore

Na aulas abordamos a análise de um conflito de acordo com o Círculo de Moore. Tal passa por analisar todos os seus atores, criando um Círculo de Moore para cada um. Este Círculo tem em conta os *Valores pessoais* de cada ator, *Relacionamentos* que possam ter com outros atores e que possam ser relevantes para a análise do conflito, *Informação* a que tenha tido acesso, *Questões Estruturais* que podem indicar o poder das suas decisões e, por fim, os seus *Interesses* perante o conflito.

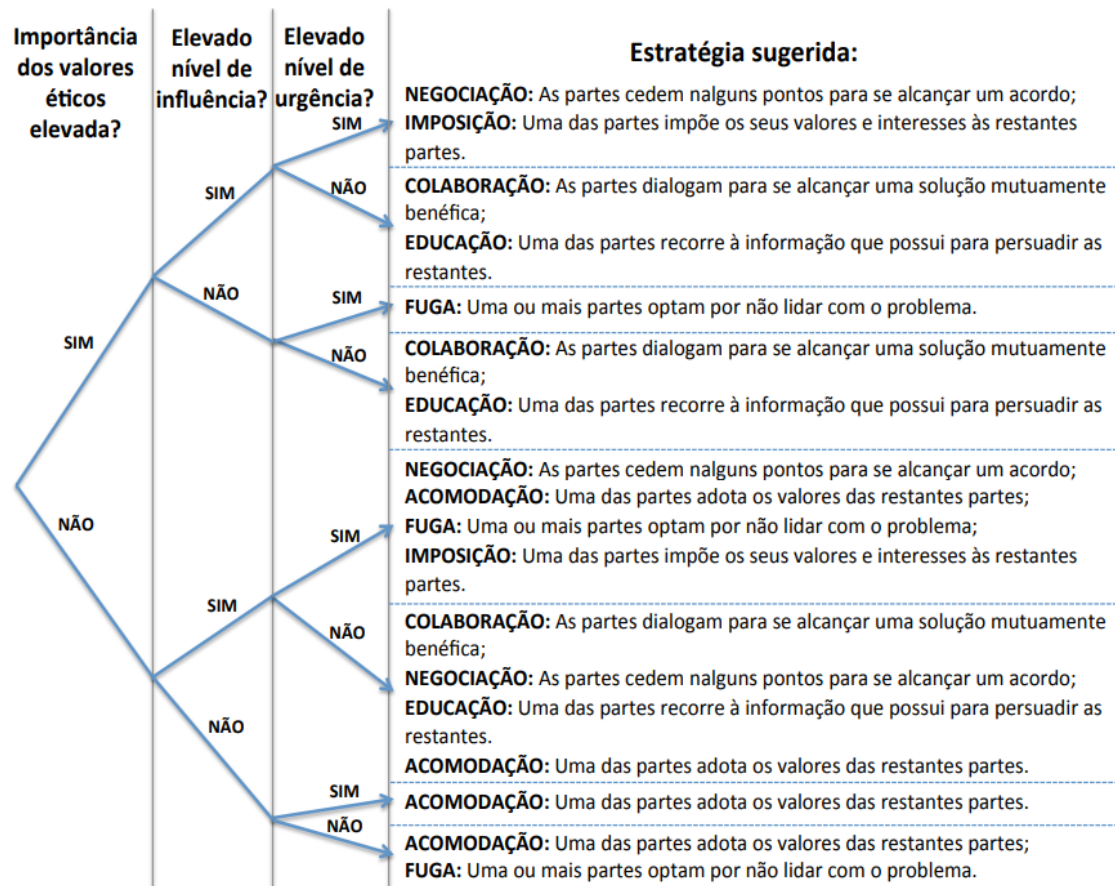
Os primeiros três fatores mencionados relacionam-se com a situação que precede o conflito. Nesta fase o objetivo da análise é reunir todos os factos sobre cada ator que afetam a sua posição até ao momento, e que dificilmente sofrerão alterações.

Os *Valores* de um ator são ideologias que fazem parte da pessoa e que afetam a sua posição no conflito. Os *Relacionamentos* entre um ator e outro são frequentemente prévios ao conflito e são um importante facto a considerar, sejam negativos ou positivos, pois podem afetar a colaboração e negociação do conflito. Por outro lado, a informação a que um ator teve acesso é difícil de controlar e poderá também afetar as opiniões do ator.

Os dois últimos fatores estão ligados à influência ou poder do ator. Por um lado, as *Questões Estruturais* podem levar a que a decisão de determinado ator tenha mais importância que a de outros devido ao seu poder, seja político, seja em número de recursos. Por outro lado, os *Interesses* de um ator podem afetar a análise do conflito pois estes podem ser de diferentes tipos (materiais, processuais ou psicológicos) e podem ser comuns, particulares, mas conhecidos dos restantes ou de conhecimento exclusivo de um dos atores.

#### 4. Estratégias de Resolução de Conflito Consoante a Posição do Ator

No diagrama que se segue é possível ver as diferentes estratégias de resolução de conflito disponíveis a cada interveniente consoante a posição do ator relativamente aos três níveis indicados.



#### Análise Crítica dos Artigos

No decorrer das aulas em que abordámos estes conceitos, analisámos dois artigos sobre a matéria em estudo.

Penso que o principal fator abordado na leitura do artigo 9, “*A framework for conflict analysis in spatial planning for tourism*” de Joana Almeida, Carlos Costa e Fernando Nunes da Silva, que complementa a matéria dada nas aulas é a importância da análise da história de um conflito. Na minha opinião um conflito que pode parecer simples se não tivermos em conta a história do mesmo, pode revelar ser um conflito com grandes ramificações.

A história de um conflito irá afetar os interesses dos atores envolvidos e a informação que existe sobre o mesmo. Quão mais ramificada for a história do conflito maior será a sua influência nos valores dos atores. No caso apresentado, o conflito foca-se na planificação espacial de um território para turismo. Ao investigar a história deste conflito é possível descobrir as causas do mesmo.

Outro facto relevante na leitura do artigo 9 são os inquéritos realizados aos atores envolvidos no conflito e o facto de estes revelarem a importância relativa que cada componente do conflito tem na resolução do mesmo.

Por sua vez, na leitura do artigo 10, “*Collaborative approach for tourism conflict management: A Portuguese case study*” dos mesmos autores, o fator analisado que aparenta maior relevância é o

inquérito realizado a cada interveniente sobre quais os obstáculos à negociação do conflito que estes acreditaram existir. Deste modo foi possível revelar que os principais obstáculos eram a desconfiança entre os intervenientes e a falta de preparação dos mesmos para a negociação do conflito.

Assim é possível perceber que, neste caso, a dificuldade em chegar a acordo resulta das relações entre os atores, o que as coloca este elemento no topo das prioridades a ter em atenção durante as negociações, podendo mesmo justificar-se a necessidade de resolver quaisquer conflitos sociais que existam antes do conflito em questão.

Na minha opinião, estes dois artigos complementam a matéria dada em aula, realçando que antes de procurar resolver um conflito é necessário conhecer cada aspeto que possa influenciar a sua resolução e procurar encontrar as melhores circunstâncias para se começar as negociações.

## **Pondo em Prática...**

Tendo em conta os conceitos que já aprendemos, podemos agora pôr em prática a resolução de um conflito real.

Um conflito sempre presente na cidade de Lisboa é o estacionamento acessível, quer a nível de espaço, quer a nível de preço.

### **1. Análise do Conflito**

Para analisar este conflito podemos recorrer ao Círculo de Moore abordado acima.

**Tema:** Estacionamento acessível em Lisboa, em termos de espaço e preço

**Conflito:** O conflito em causa analisa a decisão do aumento do espaço de estacionamentos a preços mais acessíveis aos utilizadores de veículo privado versus a redução do espaço de estacionamento com um aumento do preço em vigor, com o intuito de desmotivar o uso de veículo privado.

Podemos avaliar o círculo de Moore para cada um dos atores envolvidos no conflito.

#### **1. Automobilistas de veículo privado**

##### **1.1. Valores**

###### **1.1.1. Certo**

Aumentar o espaço de estacionamento a preços acessíveis

###### **1.1.2. Errado**

Reduzir o estacionamento na cidade e aumentar o preço do que já existe para desmotivar o uso de veículo privado

##### **1.2. Relacionamentos**

O relacionamento que os automobilistas de veículo privado têm com as organizações ambientais no que toca ao conflito em questão envolve não só comportamentos incompatíveis como também uma história de conflito entre as duas partes.

##### **1.3. Interesses**

Os automobilistas de veículo privado partilham interesses com os residentes de Lisboa que têm ou usam o veículo privado para se deslocarem.

Apresentam interesses materiais pois procuram ter estacionamento acessível em termos monetários de forma que ter um veículo privado isso não implique despesas acrescidas.

Apresentam interesses processuais, no sentido de que desejam que a cidade seja justa e equitativa para todos os seus residentes.

Por fim têm o interesse psicológico de serem respeitados pela sociedade.

## **2. Utilizadores de outros meios de transporte**

### **2.1. Valores**

#### **2.1.1.Certo**

Reduzir o estacionamento na cidade e aumentar o preço do que já existe para desmotivar o uso de veículo privado

#### **2.1.2.Errado**

Aumentar o espaço de estacionamento a preços acessíveis

### **2.2. Relacionamentos**

Os utilizadores de outros meios de transporte apresentam uma falta de comunicação com os automobilistas de veículos privados.

Os ciclistas queixam-se do risco de andar de bicicleta numa cidade cheia de carros. O utilizadores de meios de transporte coletivo como o autocarro encontram trânsito que lhes dificulta a vida devido ao excesso de veículos privados na cidade de Lisboa.

### **2.3. Interesses**

Os utilizadores de meios de transportes alternativos ao veículo privado, partilham interesses com os residentes de Lisboa que utilizam esses transportes.

Apresentam interesses materiais relacionados com recursos, necessitam de linhas de autocarro ou ciclovias para poder andar de bicicleta de forma segura.

Apresentam interesses processuais, no sentido de que desejam que a cidade seja justa e equitativa para todos os seus residentes.

Por fim têm o interesse psicológico de serem respeitados pela sociedade.

## **3. Residentes de Lisboa**

### **3.1. Valores**

#### **3.1.1.Certo**

Reduzir o estacionamento na cidade e aumentar o preço do que já existe para desmotivar o uso de veículo privado

#### **3.1.2.Errado**

Aumentar o espaço de estacionamento a preços acessíveis

### **3.2. Relacionamentos**

Os residentes de Lisboa, podendo ser automobilistas de veículo privado ou utilizadores de meios de transporte alternativos apresentam uma relação com estes dois tipos de atores.

### **3.3. Interesses**

Os residentes de Lisboa apresentam variados tipos de interesses. Materiais, pois todos os residentes procuram ter estacionamento acessível em termos monetários e modo a que se tiverem um veículo privado isso não inclua despesas acrescidas. Se forem utilizadores de transportes alternativos apresentam interesses materiais relacionados com recursos, necessitando de linhas de autocarro ou ciclovias para poder andar de bicicleta de forma segura. Apresentam interesses processuais, no sentido de que desejam que a cidade seja justa e equitativa para todos os seus residentes.

Por fim têm o interesse psicológico de serem respeitados pela sociedades.

## **4. Lojistas de Lisboa**

### **4.1. Valores**

#### **4.1.1.Certo**

Ter espaço disponível para poder ter um ambiente calmo no arredor da sua loja, no entanto poder trazer o seu veículo privado para o seu local de trabalho e a mesma possibilidade

para os seus clientes para poder facilitar o acesso à sua loja. Sendo que também necessitam de espaço disponível para garantir a possibilidade de cargas e descargas perto da sua loja.

#### 4.1.2. Errado

Ter os arredores da sua loja sobrecarregado de veículos privados

#### 4.2. Relacionamentos

O lojistas da cidade de Lisboa apresenta uma relação com os residentes da cidade visto estes serem os seus clientes.

#### 4.3. Interesses

Os lojistas apresentam interesses materiais, visto que o seu negócio necessita de clientes que em parte vêm em viaturas privadas

### 5. Câmara Municipal de Lisboa

#### 5.1. Valores

##### 5.1.1. Certo

É justo fornecer estacionamento acessível aos residentes de Lisboa e aos possíveis trabalhadores ou visitantes da cidade

##### 5.1.2. Errado

Não ter estacionamento disponível para os residentes devido ao uso excessivo por parte de trabalhadores ou visitantes da cidade

#### 5.2. Relacionamentos

A Câmara Municipal de Lisboa não apresenta relacionamentos fortes com nenhum dos outros atores, visto que os representa todos e procura encontrar a melhor solução que beneficie todos.

#### 5.3. Informação

A Câmara Municipal de Lisboa apresenta discordância com os automobilistas de veículo privado (84.2% dos Lisboetas) sobre como incentivar o uso de transportes coletivos [1].

#### 5.4. Questões Estruturais

A Câmara Municipal de Lisboa tem poder e controlo nas tomadas de decisões políticas, de legislação ou regularização do Município de Lisboa.

#### 5.5. Interesses

A camara municipal tem um presidente da camara e uma equipa que governa a camara durante o mandato em questão. A camara apresenta interesses psicológicos, visto procurar obter credibilidade por parte dos seus eleitores, nomeadamente dos residentes de Lisboa.

Por outro lado, também tem interesses materiais pois para gerir a camara, necessita de recursos, monetários e outros.

### 6. Organizações Ambientais

#### 6.1. Valores

##### 6.1.1. Certo

Reduzir o estacionamento na cidade e aumentar o preço do que já existe para desmotivar o uso de veículo privado

##### 6.1.2. Errado

Aumentar o espaço de estacionamento a preços acessíveis

### 6.2. Relacionamentos

O relacionamento que as organizações ambientais têm com os automobilistas de veículo privado no que toca ao conflito em questão envolve não só comportamentos incompatíveis como também uma história de conflito entre as duas partes.

### 6.3. Informação

As organizações ambientais no passado verificavam uma ausência de divulgação das condições climáticas. No entanto em anos mais recentes, as condições climáticas e o efeito de gases de escape na poluição do ambiente já são um conceito bastante conhecido por parte da população.

### 6.4. Questões Estruturais

As organizações Ambientais têm poder e recursos devido à influência que geram com o seu elevado número de apoiantes.

### 6.5. Interesses

As organizações ambientais apresentam interesses psicológicos. Procuram reconhecimento dos problemas ambientais que afetam o planeta por parte das autoridades governamentais, neste caso por parte da Camara Municipal de Lisboa

Na minha opinião, é possível ver que sendo seres humanos, os diferentes atores envolvidos neste conflito podem por vezes apresentar valores que se contradizem, pelo que verificamos uma ambiguidade de valores.

Um bom exemplo seria o lojista que apesar de querer um ambiente calmo perto da sua loja (o que envolveria restringir o estacionamento) também procura poder trazer o seu próprio veículo, garantir a possibilidade de cargas e descargas perto da sua loja, e que os seus clientes possam ter a maior acessibilidade possível à sua loja - podendo utilizar o seu veículo privado para lá chegar e ter estacionamento disponível perto da loja.

Um importante fator para a análise de um conflito é o facto de a posição de um ator ser apoiada pela informação à qual este teve acesso. Se o ator acreditar na veracidade da informação em causa, mesmo que esta não o seja, a informação é algo que apoia a sua posição, mesmo que a veracidade da informação seja posta em causa.

Cada ator elencado acima tem também um nível de poder ou influência associado. O ator poderá fazer uso desse poder para dar prioridade ao seu ponto de vista. Assim, um ponto fundamental antes de se avançar para a próxima fase - a de análise da resolução do conflito, é priorizar os ator consoante o seu poder e influência.

Os níveis de poder ou influência podem ser a nível bloqueador como organizações ambientais; a nível financeiro ou de investimento, em conflitos com necessidades monetárias; a nível de informação, quer seja de informação à qual outros atores não têm acesso, quer de difusão de informação pertinente ao público em geral; a nível de veto, visto que mesmo tendo pouco envolvimento no conflito o poder de veto coloca uma grande importância na decisão desse ator; e por fim o da tomada de decisão, como por exemplo o de uma Câmara Municipal.

## 2. Resolução do Conflito

Após analisar o conflito, com recurso ao Círculo de Moore, podemos refletir sobre como o resolver. Que métodos estão ao nosso dispor? E qual ou quais os mais adequados à situação em questão?

## **Métodos de Resolução do Conflito**

Na minha opinião, tanto o resultado como a relação entre as restantes partes são aspetos importantes na resolução deste conflito. O resultado importa para cada parte pois este afeta o dia-a-dia de cada um dos atores envolvidos neste conflito de uma maneira ou de outra. Por outro lado, visto que todos os atores identificados fazem parte de uma sociedade que deve funcionar em harmonia, a relação entre as partes não pode ser ignorada durante a resolução do conflito em questão.

Tendo a importância de ambas as facetas em consideração, a meu ver é possível concluir que apenas a abordagem de Compromisso ou a de Colaboração seriam estratégias adequadas à resolução deste conflito.

No entanto, cada ator envolvido no conflito poderá ter uma escolha diferente baseada no seu Círculo de Moore.

Para analisar as posições de cada ator é necessário ter em conta que o conflito não tem um elevado nível de urgência o que permite tempo para a Colaboração e Educação. Dada a natureza do conflito, penso que podemos também excluir a hipótese dos valores éticos de cada ator serem de tão elevada importância que não permitam Acomodação. No entanto, visto que o nível de influência varia consoante o ator, é necessário analisar individualmente os atores para determinar se têm o poder necessário para a estratégia de Imposição ou Negociação.

Podemos então avaliar as possíveis posições de cada ator envolvido no conflito consoante o seu nível de influência e assumindo um baixo nível de urgência e de importância de valores éticos.

Para tal, é possível dividir os atores em dois grupos. O grupo constituído por aqueles com baixo nível de influência, como os automobilistas de veículo privado, os utilizadores de outros meios de transporte e também os residentes e lojistas de Lisboa. O outro grupo é constituído por aqueles com elevado nível de influência, como é o caso da Câmara Municipal de Lisboa e as organizações ambientais que têm o seu poder suportado por um elevado número de apoiantes.

Segundo o gráfico que apresenta as estratégias sugeridas consoante a posição de cada ator perante o conflito podemos verificar que o segundo grupo tem disponíveis as estratégias de Colaboração, Negociação, Educação e Acomodação, enquanto ao primeiro grupo apenas a Acomodação e Fuga.

## **Limitações ao Desenvolvimento de Abordagens Colaborativas**

Tendo analisado as estratégias de resolução de conflitos disponíveis a cada ator envolvido no conflito, devemos também analisar possíveis limitações ao desenvolvimento de eventuais abordagens colaborativas.

Na minha opinião, desequilíbrio de poder não será uma limitação neste caso de estudo, visto que os partidos principalmente afetados pelo resultado da resolução do conflito apresentam todos um baixo nível de poder ou influência. Enquanto a Câmara Municipal de Lisboa, como ator com o mais elevado nível de poder, procura encontrar a solução que mais agrade todos os seus cidadãos e terá uma visão que tem em conta todos os atores de baixo nível de influência. A única possível fonte de desequilíbrio de poder teria origem nas organizações ambientais que apresentam um elevado nível de poder e apenas apoiam um dos lados do conflito.

A meu ver, a maior limitação que poderá existir à resolução deste conflito será a convicção de que a única solução possível para o mesmo envolve uma parte perdedora e outra vencedora. Visto que o conflito em questão apresenta duas hipóteses distintas e opostas, tal implicará que para apoiar uma, recusar-se-á a outra e não haverá um meio termo evidente, que se alcance sem negociação.

## Negociação

Na aulas anteriores analisámos um conflito, os métodos mais adequados à sua resolução e as limitações que poderiam existir. A partir de agora iremos focarmo-nos num método em particular – a negociação.

A negociação começa com a sua própria preparação, seguida da criação de valor por parte dos envolvidos e por fim, a distribuição de valor entre todos sobre a forma de um acordo, que será acompanhado ao longo do tempo. A negociação deve sempre ter em conta que cada ator terá uma amplitude de negociação própria que influenciará o processo de negociação.

A negociação pode ser feita entre duas ou mais partes.

### 1. Negociação Entre Duas Partes

No dilema do prisioneiro fomos colocados na posição de um prisioneiro que pode escolher entre denunciar o outro ou permanecer em silêncio. Se ambos permanecerem em silêncio será impossível condenar qualquer um dos dois a uma pena elevada (ficam ambos com 2 anos), se um confessar sem o outro se pronunciar, o que confessou poderá escapar à prisão (tendo 0 anos para cumprir), condenando o outro (à pena máxima de 5 anos), e por fim, se ambos denunciarem o outro ficaram ambos presos, mas com uma dedução de um ano por terem confessado (apanhando ambos 4 anos).

Pediram-nos para decidir se denunciávamos o outro ou se permanecíamos em silêncio. Não tendo conhecimento sobre a relação entre os prisioneiros, nem sobre se qualquer um deles tinha realmente cometido o crime de que estavam acusados, era impossível, a meu ver, colocarmos qualquer nível de confiança no outro prisioneiro. Assim, concentrando a minha decisão apenas nas consequências que me poderiam afetar, analisei a pena possível para ambos os casos: denunciar versus permanecer em silêncio.

Visto que se optasse pela denuncia, a pena seria de 0 ou 4 anos consoante a opção tomada pelo outro prisioneiro, enquanto que se colaborasse ou permanecesse em silêncio, a pena seria 2 ou 5 anos consoante a escolha do outro prisioneiro, optei pela denuncia.

Numa aula anterior tinha nos sido dado um link para um questionário sobre o nosso perfil como gestor de conflitos. No meu caso, o resultado do questionário deu “Compromizing” ou gestor por compromisso.

É interessante verificar que no dilema do prisioneiro eu não apresentei um perfil de compromisso, optando por denunciar o outro. Na minha opinião, tal deve-se à falta de informação que nos foi dada, nomeadamente sobre o nível de confiança entre os prisioneiros.

Na aula foi mencionada a relação existente entre competição e a denuncia do outro prisioneiro e entre cooperação e permanecer em silêncio. Eu discordo da comparação feita. A meu ver, aquele que permanece em silêncio não demonstra cooperação, mas sim confiança. Não denunciar implica acreditar – mesmo sem informação nenhuma sobre o outro – que este não o irá denunciar. Pelo lado oposto, aquele que denuncia, demonstra que necessita de mais informação e confiança no outro para poder ter a certeza de que não necessita de se proteger.

### 2. Negociação Entre Três Partes

Na aula juntámo-nos em grupos de três e colocámo-nos na posição de um produtor de laranjas Ugli (laranjas com propriedades curativas), que procura obter lucro da venda (vender cada laranja a mais de 1€) para poder continuar a sua produção nos anos seguintes, e dois compradores. Cada comprador procurava adquirir a totalidade da produção de laranjas (300 000 laranjas) para continuar a sua pesquisa e desenvolvimento de uma cura para o Cancro e para o Alzheimer respetivamente, sendo que o primeiro tinha um orçamento mais elevado que o outro, 320 000€ e 260 000€, respetivamente.



Durante a nossa negociação procurámos chegar a consenso sobre qual das pesquisas teria mais valor e impacto na sociedade, argumentámos que o Cancro pode afetar pessoas mais jovens e crianças enquanto a doença de Alzheimers afeta pessoas com uma idade mais avançada.

Negociámos também sobre a necessidade de o produtor obter lucro, pois sem ele não poderia continuar a produzir as laranjas, tendo também em consideração que a produção das mesmas é necessária para a continuação da pesquisa por parte dos laboratórios nos anos seguintes.

Tendo chegado à conclusão de que nenhum laboratório mereceria mais a produção de laranjas que o outro e que o produtor necessita de lucro, tentámos averiguar se os laboratórios necessitavam de fato da produção toda ou se poderiam adquirir parte neste ano e parte no ano seguinte.

Ao verificar as necessidades de cada laboratório, cada um releu em voz alta o que realmente necessitava para continuar a sua pesquisa. Foi assim que nos apercebemos que as necessidades de cada um eram complementares às do outro, não entrando assim em conflito.

Decidimos que para o produtor ter lucro, as 300 000 laranjas seriam vendidas por 320 000€, garantindo ao produtor 20 000€ de lucro. Decidimos também que o laboratório de pesquisa ao Cancro iria utilizar o sumo das laranjas e fornecer as cascas já preparadas ao laboratório de pesquisa do Alzheimer, poupando assim recursos ao último (visto que este tinha um orçamento menos elevado). Ficando assim todos a ganhar.

Ao comparar este caso com o anterior, podemos ver que a principal diferença é a existência de confiança e relações estabelecidas entre as partes envolvidas. Tal permitiu que as partes estivessem dispostas a negociar e a que não houvesse interesses escondidos, visto que sem confiança, a aberta declaração dos interesses não teria ocorrido.

Tendo em conta a observação anterior, penso que a postura de um ator envolvido numa negociação deverá ser a de confiança perante as outras partes, procurando clarificar ao máximo os seus interesses. Uma postura aberta, cooperativa ou de compromisso facilita um resultado que agrade a todos.

Após termos avaliado o caso podemos analisá-lo mais detalhadamente.

Podemos verificar que a posição inicial dos compradores foi de querer adquirir as laranjas, informando o respetivo orçamento que tinham, e que a posição do comprador foi decidir a quem vendia as laranjas, assegurando que tinha lucro da venda.

No entanto podemos verificar que a posição de cada um nem sempre corresponde aos seus interesses. No caso dos compradores, o seu verdadeiro interesse era num caso, o sumo das laranjas e noutro, as cascas das mesmas, sendo então interesses complementares. Tal permitiu uma rápida resolução do conflito. Estes interesses, até serem abertamente colocados na mesas, eram interesses escondidos, e como já abordámos anteriormente foi a confiança entre as diferentes partes que permitiu a sua divulgação, facilitando a negociação, sendo que interesses escondidos só dificultam o processo de chegar a um acordo que satisfaça todos.

Neste caso, os interesses de cada ator eram complementares, os compradores queriam diferentes partes da laranja e ambos tinham orçamento suficiente para que o produtor conseguisse lucro. No entanto, tal nem sempre se verifica. Uma limitação ao desenvolvimento de negociação multipartes pode ser a existência de interesses que entrem em conflito.

Neste caso, com interesses complementares, uma possível limitação ao desenvolvimento da negociação seria o poder ou influência acrescida do laboratório de investigação ao Cancro, visto ter um orçamento mais elevado. O facto de ter mais recursos monetários permitir-lhe-ia oferecer uma proposta que satisfizesse o produtor, excluindo o outro laboratório da negociação visto este não ter capacidade financeira suficiente para adquirir a quantidade necessária de laranjas a lucro para o produtor.

Outra limitação relacionada com a influência seria o facto de caber ao produtor a decisão final. Se o laboratório de pesquisa ao Cancro tivesse uma má relação com o produtor, tal poderia excluí-lo da negociação sem que o laboratório o pudesse evitar.

### **3. Negociação Múltiplas e Mediação**

No caso da região de Almolusque, estão presentes na mesa de negociação um elevado número de atores, cada um com diferentes interesses. Para se alcançar um resultado de ganho mútuo é necessário analisar os interesses, argumentos e questões não negociáveis de cada ator.

Os atores interessados nas negociações podem ser divididos em quatro grandes grupos representantes: o ambiente, o capital, o estado e a associação de pescadores.

Os grupos ambientais nacionais e o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), são os preocupados com o ambiente. As duas indústrias que pretendem utilizar a zona como base, a Solentis (a indústria já instalada) e a Lentisbala (a indústria estrangeira concorrente que ainda não está instalada), juntamente com os grupos económicos responsáveis pelos resorts e aldeamentos turísticos da zona têm como principal objetivo a obtenção de capital. Do lado do estado encontram-se os dois municípios da região, o ICNF e o detentor do cargo de Conselheiro Prioritário para o Ordenamento do Território e Ambiente (CONPOTA). Temos ainda a associação de pescadores que representa os pescadores da região que trabalham para as indústrias.

Estes grupos apresentam uma boa distribuição na mesa de negociação o que facilitará a negociação, visto garantir uma boa defesa de todos os interesses presentes impedindo que a negociação seja tendenciosa.

A presença do CONPOTA pretende oferecer um mediador à negociação pois este é quem pretende avançar com um Plano de Ação Estratégico para a Sustentabilidade (PAES). Este não trará ideias para a mesa de negociação, tentará sim guiar os outros atores presentes de forma a chegarem a um resultado que satisfaça todos e prevenir desvios que sejam prejudiciais à negociação.

Como preparação para a negociação podemos analisar cada ator de acordo com as suas posições neste caso:

#### **Pescadores**

##### **1.1. Interesses**

Proteger os seus postos de trabalho. Procuram garantir que são bem pagos pelas indústrias agora que a maior parte do seu trabalho é dedicado às mesmas.

##### **1.2. Questões Não negociáveis**

Os pescadores não irão aceitar que os seus postos de trabalho sejam desvalorizados ou que desapareçam por completo, para serem substituídos pelas indústrias.

##### **1.3. Argumentos**

- A importância do seu trabalho para o desenvolvimento das indústrias Solentis e Lentisbala
- O facto de já existirem na região antes das indústrias

### **2. Grupos Ambientais Nacionais**

##### **2.1. Interesses**

Proteger o ambiente, nomeadamente as espécies e habitats que são postos em causa pela exploração da indústria na região.

## 2.2. Questões Não negociáveis

Os grupos ambientais nacionais não irão aceitar qualquer plano de ação que ponha em causa o ambiente ou a fauna, flora e habitats da região.

## 2.3. Argumentos

- A importância do meio ambiente para as gerações futuras
- O facto de a destruição de habitats e de seres vivos irá deteriorar a atratividade da região

# 3. ICNF

## 3.1. Interesses

Tem como objetivo garantir a proteção, sustentabilidade e segurança do Parque Nacional da região.

## 3.2. Questões Não negociáveis

O ICNF apresenta questões não negociáveis no mesmo âmbito que os grupos ambientalistas nacionais pois também pretendem proteger o ambiente. No entanto, como responsáveis pelo Parque Natural da região, irão concentrar os seus esforços para garantir a proteção do ambiente em especial na zona abrangida pelo Parque Nacional.

## 3.3. Argumentos

- A importância do papel da região no ambiente
- O facto de o Parque Natural ser uma zona protegida, quer em termos de ambiente quer em termos de fauna presente

# 4. Municípios

## 4.1. Interesses

Tem como função a proteção da população residente da zona, tal como os trabalhadores e turistas que usufruem da zona regularmente.

## 4.2. Questões Não negociáveis

Os Municípios, tendo como função defender os direitos e interesses da população pela qual são responsáveis, não irão aceitar qualquer plano que ponha em causa os direitos e interesses dos residentes, trabalhadores e turistas da região. Também não irão aceitar um plano que ponha em causa o espaço público dos seus municípios.

## 4.3. Argumentos

- O papel que o Parque Natural tem na proteção do ambiente e fauna existente
- A necessidade da atratividade turística da região para manter a economia da mesma
- A importância dos postos de trabalho para os pescadores

# 5. Solentis

## 5.1. Interesses

Tem como interesse principal o lucro da sua empresa. Como indústria já instalada irá entrar em competição com a empresa concorrente que tenciona instalar-se na zona.

## 5.2. Questões Não negociáveis

A Solentis irá procurar salvaguardar a sua posição na região e as condições em que opera atualmente. Não irá, por isso, aceitar qualquer plano que implique a sua saída da região, e tentará ao máximo manter as condições laborais inalteradas.

### 5.3. Argumentos

- O papel da indústria, nomeadamente a Solentis, em enriquecer a economia da região
- Os postos de trabalho que a empresa cria para os residentes e trabalhadores da região
- As medidas que pretendem implementar para assegurar a sustentabilidade dos habitats e seres vivos da região, nomeadamente os lentiscóperos

## 6. Lentisbala

### 6.1. Interesses

Como indústria ainda não instalada e concorrente de uma que já se encontra na região, irá entrar em concorrência com a mesma. Procura aumentar o lucro da sua empresa.

### 6.2. Questões Não negociáveis

A Lentisbala apresenta questões não negociáveis semelhantes à Solentis. A diferença entre as duas será que enquanto a Solentis não irá aceitar abandonar a região, a Lentisbala não irá aceitar que a impeçam de entrar na região. Irá por isso tentar negociar as condições laborais em efeito de modo a tentar justificar que a sua entrada na região não será prejudicial, podendo mesmo ser benéfica.

### 6.3. Argumentos

- O papel da indústria, nomeadamente a Lentisbala, em enriquecer a economia da região
- Os postos de trabalho que a empresa poderá criar para os residentes e trabalhadores da região
- O facto de as autoridades locais comprovarem que a empresa cumpre todos os requisitos ambientais

## 7. Grupos Económicos

### 7.1. Interesses

Como grupos económicos responsáveis pelos resorts e aldeamentos turísticos, pertencem atrair turistas para a zona de modo a aumentar o lucro das suas empresas.

### 7.2. Questões Não negociáveis

Os grupos económicos têm como objetivo manter os turistas da região. Assim, não aceitaram qualquer plano de ação que ponha em causa as atrações turísticas da zona.

### 7.3. Argumentos

- A importância dos resorts e aldeamentos turísticos para a economia da região
- Os postos de trabalho que criam para os residentes e trabalhadores da região
- A importância da sustentabilidade do meio ambiente para manter a atratividade da zona

## 8. CONPOTA (Mediador)

### 8.1. Interesses

Tem como objetivo principal criar um plano que favoreça todos os atores envolvidos de modo que o resultado seja uma situação de ganho mútuo que satisfaça todos. Pretende avançar com o PAES.

### 8.2. Questões Não negociáveis

O CONPOTA aparece na mesa de negociação como mediador, no entanto também procura defender os interesses do governo. Deste modo, não aceitará planos que possam prejudicar o estado, mas procurará mediar a negociação não trazendo bloqueios desnecessários à mesma.

### 8.3. Argumentos

- Irá apresentar como argumento a necessidade de haver um plano direccionado para a proteção, sustentabilidade e desenvolvimento da zona
- Procurará encontrar uma solução que satisfaça todos os presentes na mesa de negociação

Na aula, cada um de nós teve um papel na negociação (no meu caso, o do CONPOTA). Primeiro, cada um apresentou as razões pelas quais acreditavam ser importante estarem presentes na mesa de negociação e o que poderiam trazer de valor adicional à região em questão.

É importante mencionar que a negociação teria sido mais real e mais interessante se cada membro tivesse pesquisado estatísticas relacionadas com as suas preocupações e argumentos de modo a poder defender os seus interesses com dados reais. No entanto, foi possível durante a representação utilizar estatísticas próximas da realidade. A presença de mapas representativos da zona, nomeadamente dos limites do Parque Natural também teriam sido dados importantes para a negociação.

De seguida, visto a negociação ter como objetivo encontrar uma solução que agradasse a todos e que assegurasse a preservação e sustentabilidade da região, as indústrias apresentaram argumentos que defendessem a sua permanência ou instalação na região. Para isso foi necessário assegurarem aos municípios e aos grupos ambientais nacionais que tinham medidas que protegeriam a segurança dos habitats e dos seres vivos da região.

Outra preocupação foi o desenvolvimento económico da região. As indústrias defenderam que poderiam trazer novos postos de trabalho e atração turística que beneficiaria os grupos económicos e os municípios e assegurariam trabalho aos pescadores locais.

No fim, tendo discutido as preocupações e intenções de todos, foi possível chegar a um acordo preliminar de que as indústrias e os grupos económicos iriam manter as suas construções de edifícios a uma distância segura das falésias de modo a preservar os habitats lá existentes, satisfazendo as condições dos grupos ambientais nacionais. As indústrias formaram um acordo entre si de que a empresa estrangeira Lentisbala iria focar a sua produção na exportação, enquanto a empresa local Solentis se focaria em fornecer a procura local e iria orientar as suas técnicas de produção para as técnicas antigas dos pescadores e transformar a sua produção numa atração turística. O turismo agrada aos grupos económicos e municípios. Os grupos económicos disponibilizaram-se para abdicar da construção do campo de golf a favor da preservação do ambiente da região. Por outro lado, os municípios comprometem-se a disponibilizar serviços de limpeza para garantir que o turismo não prejudica o ambiente e a disponibilizar habitação para os novos trabalhadores que serão contratados pelas empresas. As indústrias por seu lado, garantem trabalho aos pescadores, em especial a Solentis por transformar a sua produção numa atração turística.

Chegados a acordo, procedemos à análise do processo de negociação. É possível evidenciar que não houve conflitos, pelo que todos os participantes se encontraram dispostos a negociar de modo a encontrar uma solução de “win-win”. Em mesas de negociação reais, isso nem sempre é o caso.

Apesar de termos chegado a um acordo preliminar, numa situação real seriam necessárias novas reuniões para afinar os detalhes do acordo. Essa função cabe ao mediador da reunião, tendo também sido este a contactar os participantes interessados de modo que estes pudessem enviar os seus representantes. As reuniões seguintes dedicar-se-iam a colocar por escrito o acordo, com detalhes concretos de modo que tal acordo pudesse ser entregue nos termos do PAES.

No caso do nosso turno, a mesa de negociação sentiu a falta do ICNF. O facto de o Parque Natural não ter sido representado pode ter afetado as negociações, mas na minha opinião os seus interesses foram

defendidos – pelo menos em parte – pelos grupos ambientais nacionais que demonstraram a sua preocupação com o meio ambiente da região.

## **Apreciação Crítica**

Na primeira parte da disciplina de Gestão de Cidades: Desafios e Conflitos, realizámos um trabalho de grupo sobre um bairro de Lisboa, o que nos permitiu perceber o funcionamento de uma cidade e os aspetos importantes para o bem-estar dos seus habitantes. Na segunda parte, desenvolvemos as nossas capacidades e conhecimentos sobre análise e resolução de conflitos, colocando os conhecimentos adquiridos em prática analisando um conflito real e tentando encontrar soluções “win-win” para negociações com duas ou mais partes envolvidas.

Na minha opinião, a segunda parte da disciplina foi mais interessante em termos de assuntos discutidos em aula, no entanto o trabalho desenvolvido na primeira parte foi mais interativo e interessante de desenvolver.

No que toca à segunda parte da disciplina, penso que pode ser dividida em duas partes. Por um lado, os assuntos e matéria discutida, e por outro, as atividades em grupo que permitiram aprofundar os nossos conhecimentos.

A matéria da segunda parte era interessante visto ser algo que certamente poremos em prática na nossa vida futura, seja a nível de trabalho seja a nível social. O facto de termos estudado o conceito de conflito, as suas causas e níveis, e também o círculo de Moore como uma ferramenta de análise de conflitos ajudou a perceber as diferentes formas de resolução de um conflito e os diferentes aspetos que influenciam o mesmo.

Na minha opinião, as atividades realizadas em grupo para procurar resolver um conflito foram interativas e realistas, sendo que tal foi fundamental para perceber como cada conceito pode ser aplicado na resolução de conflitos. Estas atividades tiveram também um papel importante no desenvolvimento das nossas “Soft Skills”, algo que será bastante importante no nosso futuro.

Em conclusão, gostei bastante da matéria dada nesta segunda parte da disciplina visto ter ajudado no desenvolvimento das nossas “Soft Skills”. Gostei também bastante do desenvolvimento do trabalho de grupo durante a primeira parte desta disciplina.

## **Referências**

[1] <https://www.dn.pt/cidades/so-uma-minoria-usa-transportes-publicos-9542110.html>