

ESTAMOS EM SUAS MÃOS

Um Manual para Facilitadores da UNFCCC

Introdução

Por que mais um manual?

Uma nota sobre os colaboradores

Proposição 1 Prenez votre place

Proposição 2 Prenez du recul

Proposição 3 Créer des liens

Proposição 4 Faites-nous rire !

Proposição 5 Écoutez, écoutez, écoutez

Proposição 6 Contournez les règles

Proposição 7 Les émotions, ce n'est pas si mauvais

Proposição 8 Les ingrédients du consensus

Conclusão

Guia Rápido das Proposições

Sobre o Autor

Introdução

Bem-vindo ao manual que você gostaria de ter lido no início da sua carreira como facilitador da UNFCCC. Seja você um facilitador recém-chegado ou um dinossauro experiente prestes a entrar em extinção, há algo aqui para você.

Diferente de outros manuais repletos de conteúdo técnico e processual, este aqui tem outra pegada. Ele está cheio de reflexões, estratégias e ferramentas dos seus próprios colegas. Nas próximas páginas, você encontrará conhecimento conquistado com muito esforço, que poderá usar para construir acordos climáticos ambiciosos.

Alguns de vocês já devem estar pensando: “Lá vem mais um manual, já estou ocupado o bastante!”.

É verdade que você vive correndo de um item da agenda para outro, lutando para ficar acordado em meio a maratonas processuais, e de alguma forma sobrevive a reuniões consecutivas antes de desmaiar no voo de volta para casa.

Pensando nessa sua agenda atribulada, este livro foi escrito com o objetivo de Tornar a Facilitação Divertida de Novo. Depois de folhear estas páginas, talvez você retorne ao seu trabalho com um sorriso, sentindo-se pronto para assumir seu papel com leveza, energia e foco.

Por que mais um manual?

No cerne do seu trabalho existe uma contradição.

Você se voluntariou para um papel em uma organização baseada na tomada de decisões por consenso, onde a maioria das diretrizes cai nas categorias de “fazer” e “não fazer”. Ainda assim, não há consenso sobre o que significa ser um bom facilitador. O resultado dessa contradição é que muitos dos manuais existentes (como o Guide for Presiding Officers) dizem o que fazer, mas não como fazer.

Este livreto contém a combinação (não tão) secreta de informação internas que desbloqueiam o próximo nível do seu trabalho, destilada a partir de 16 entrevistas com ex e atuais presidentes e facilitadores. Embora não haja consenso sobre o que significa ser um facilitador bem-sucedido, existem padrões, práticas comprovadas e uma gama de escolhas à sua disposição.

A seguir, apresentamos um conjunto de oito proposições para levar com você na sua jornada de facilitação. Pense nelas como capacidades essenciais, ferramentas para ajudar você a navegar nas negociações climáticas com mais intenção, confiança e leveza. Cada proposição vem com dicas rápidas e um toque de teoria (para quando quiser se aprofundar, ou simplesmente causar boa impressão em um painel).

Aqui vai um truque: pense neste livreto como um daqueles cartões de segurança de voo guardados no bolso do assento à sua frente. Ele não vai pilotar o avião, mas pode ajudar você a passar pela turbulência. Então, afivele o cinto, vire a página e vamos começar.

Uma nota sobre os colaboradores

Embora a lista de colaboradores seja anônima, você pode estar curioso para saber quem contribuiu para este Manual. Eles vêm tanto de países do Anexo I quanto do Não-Anexo I (50/50), são homens e mulheres (9 e 7), e têm experiências diversas tanto como facilitadores jovens quanto experientes e como Presidentes de SB/SBSTA.

Se você já está no processo há algum tempo, talvez consiga adivinhar quem é quem lendo as citações ;)

Depoimentos sobre

ESTAMOS EM SUAS MÃOS

Este é um livro que, honestamente, gostaria de ter recebido dois anos antes de começar a facilitar. Parece uma joia cheia de sabedoria serena, algo a que voltar para me orientar nas negociações. Leia-o, você não ficará desapontado!

Patricia Nying'uro
Delegação do Quênia

Existem muitos manuais para negociadores sobre mudança do clima, mas este é único. Em comentários breves, concisos e perspicazes, negociadores experientes compartilham o que funciona e o que não funciona. É super prático! Dá para abrir em qualquer parte e usar como um guia rápido!

Carlos Fuller
Delegação de Belize

Este manual é a informação mais acessível sobre facilitação que já encontrei. Se você quer aprender a ser um facilitador eficaz nas negociações ou tem curiosidade sobre o que faz um bom facilitador, recomendo fortemente a leitura. É leve, informativo e divertido.»

Jacqui Ruesga
Delegação da Nova Zelândia

O papel de um presidente ou facilitador em ajudar as Partes a alcançar um acordo não é apenas um processo técnico ou jurídico, é também uma jornada humana. Este manual oferece valiosos insights sobre como preparar essa jornada, olhar além da simples aplicação de regras de procedimentos e explorar maneiras de trabalhar com as pessoas na sala para construir a confiança coletiva que é tão essencial para elaborar soluções em conjunto.

Paul Watkinson
Delegação da França

PROPOSIÇÃO 1

ASSUMA SEU ESPAÇO

“Não seja apenas um robô seguindo o roteiro - seja você na cadeira.”

Por que isso importa

Além das suas atribuições oficiais, existe um “espaço de permissão” fundamental para que você seja eficaz. É preciso ocupá-lo, possuí-lo e torná-lo seu. Essa é a diferença entre apenas cumprir um roteiro e de fato facilitar.

Na prática

Depois de assumir seu papel, sua primeira tarefa é preparar as condições para o acordo. Para além das suas atribuições oficiais, existe algo menos explícito, mas igualmente crucial: o “espaço de permissão” concedido por seus colegas para que você faça o que for preciso.

“Quando você é um facilitador novo, as pessoas na sala provavelmente não vão permitir muita liberdade. E ainda assim, o que eu diria a mim mesmo é: encontre o espaço de permissão para operar com mais liberdade.”

Se você não ocupar esse espaço de permissão, estará apenas lendo o que está na página. Facilitadores eficazes vão além do livro de regras e começam a definir o tom, a interação e a direção desde o início. Ao criar seu espaço de permissão, você convida a sala a se engajar com intenção.

“Às vezes você se deixa guiar pelas regras de procedimento, pelo que vê outras pessoas fazerem, ou pelo que acha que todo mundo está fazendo, e então você segue esse molde. Eu tive mais sucesso quando fui mais eu mesmo. Não seja apenas um robô que segue o roteiro, seja você na cadeira.”

O que isso significa varia de pessoa para pessoa. Para alguns, significa fazer perguntas pontuais; para outros, significa sair do pódio para lidar com a complexidade presente na sala.

“No meio de uma sessão, eu saí do pódio, caminhei até o assento dela, me ajoelhei e tivemos um pequeno aparte enquanto todos esperavam... Depois voltei ao pódio e devolvi a palavra a ela, e ela concordou. Ir além do roteiro, além do pódio, pode ser eficaz também.”

O que importa é que você imagine sua própria postura proativa e então tome a iniciativa. A facilitação passiva tende a reproduzir impasses. Quando você se limita a apenas convocar as intervenções, corre o risco de reforçar a dinâmica existente em vez de alterá-la.

“Eu disse aos negociadores: ‘Eu farei este papel se vocês me permitirem facilitar de forma genuína... Mas se acharem que eu sou a pessoa que fica na frente dizendo de quem é a vez de falar, então acho que não quero fazer isso.’”

Assumir esse espaço exige um pouco de autorreflexão. Pergunte a si mesmo:

- Qual é a minha definição pessoal de sucesso e como vou conduzir o grupo em direção a ela?
- Que tipo de atmosfera quero criar?
- Como quero que meus colegas se sintam ao saírem da sala?
- Como meu espaço de permissão complementa o do meu cofacilitador e como posso apoiá-lo para que ele também ocupe o seu?

Essas não são questões teóricas: são decisões estratégicas que ajudam a moldar o seu tom, escolhas e presença. Quanto mais claramente você definir seu papel e intenções, mais bem-sucedido você será em transmiti-los aos outros.

Principais Lições

Posicionamento é poder:

Os melhores facilitadores ocupam sua autoridade com propósito e presença para moldar as condições que permitem direção compartilhada e construção de consenso.

Crie condições para o engajamento:

Ao assumir seu papel com confiança, você convida os participantes a se engajarem de forma mais significativa.

Seja mais que um moderador:

Você não está apenas mantendo a ordem; você está moldando a interação, a energia e as possibilidades dentro da sua sala.

Teoria e Análise

Teoria do Posicionamento

(Harré & van Langenhove)

Em cenários de alto risco, a autoridade é reivindicada, negociada e por vezes resistida. O papel do facilitador precisa ser ativamente construído. Se ele não se posicionar com confiança e clareza, outros o farão por ele.

Agência Narrativa

(Sara Cobb)

Facilitadores moldam a “história” de uma sessão não apenas por enunciados formais, mas ao ajustar a arquitetura narrativa. Ao escolher quando intervir, quando reformular e quando manter o silêncio, eles reescrevem o enredo.

PROPOSIÇÃO 2

GANHE PERSPECTIVA

“O maior problema no processo da UNFCCC é que, muitas vezes, não conseguimos enxergar o panorama geral.”

Por que isso importa

Quando você está imerso na labuta das negociações, é fácil perder de vista o panorama geral. Compreender as meta-dinâmicas — as relações entre sessões, cronogramas, humores e mandatos — permite que você aja de forma mais estratégica e mais calma. Facilitadores que mantêm uma visão mais ampla estão melhor preparados para ajudar os negociadores a avançar quando ficam travados. Eles percebem como diferentes fios estão entrelaçados e agem de acordo.

Na prática

Perspectiva não vem da agenda, vem do contexto. Procure pensar na sua consulta não como uma sequência de reuniões, mas como um entrelaçamento no grande tecido da UNFCCC. O tecido está interligado com todos os temas em discussão e, se houver um puxão em outro ponto, isso pode aparecer na sua sala. Reconhecer que sua sala faz parte de uma negociação muito maior pode ajudá-lo a ser mais flexível, menos reativo e mais atento às mudanças sutis ao seu redor.

“Acreditamos firmemente que tudo precisa ser negociado em separado, mas algumas questões acabam se embarçando.”

“Quase toda sessão tem um momento em que você pensa: ‘Ok, estamos em modo de espera. Estamos à espera de que a dança nesta sala termine ou que a situação em outra sala se resolva.’”

Você não está totalmente à mercê das dinâmicas fora da sua sala, no entanto. Você pode ganhar vantagem proativa sintonizando-se com o clima do seu próprio grupo de contato. Use seus colegas como sensores que lhe fornecem dados importantes sobre o que está acontecendo do lado de fora.

“Se negociadores voltam de uma negociação que não progrediu, é provável que tragam um pouco de mau humor para a sala. Ou, se as negociações foram muito boas e produtivas, trarão esse bom humor.”

“Antes de entrar no corredor, eu pergunto: ‘Como foi aquela negociação? Qual era o clima? Houve algum progresso? Quais foram as questões?’”

Tente desatar os nós que estão sendo inseridos no seu tear: mandatos nacionais e posições de negociação de outras salas. Leve essa perspectiva mais ampla para as reuniões diárias conduzidas pelos Presidentes dos SB, que oferecem espaço para sinalizar questões transversais, compartilhar percepções e receber orientação. Em caso de dúvida, consulte os Chefes de Delegação ou procure membros do Secretariado para discutir dinâmicas maiores.

“Tenha muitas reuniões com os Chefes de Delegação para que os negociadores na sala tenham permissão de abrir mão de coisas às quais se apegaram por tantos anos. Os Chefes de Delegação podem fazer o julgamento de ‘Vamos lá, meu negociador, você não vai morrer por isso.’”

Embora seja importante manter-se atento às questões interconectadas, você não precisa resolvê-las todas — essa é uma tarefa principal dos Presidentes dos SB e da Presidência. Por fim, não esqueça que você está nisso a longo prazo. Olhar para um horizonte temporal maior pode ajudá-lo a relaxar no seu papel sem forçar um acordo prematuramente. Tecelagem magistral leva tempo.

“Eu nunca vejo o processo da UNFCCC ano a ano; eu o vejo como uma espécie de evolução. Se você pensa que precisa avançar uma milha a cada ano em tudo, então não ficará satisfeito com este processo. Você não deve ficar muito feliz, porque é lento.”

Principais Lições

Mapeie o ecossistema:

Entenda como sua negociação se conecta a outros tópicos, salas e dinâmicas de poder.

Acompanhe padrões de humor:

Reconheça como energia e atitudes se transferem entre sessões e use essa percepção estrategicamente.

Abrace a evolução:

Veja as negociações como parte de uma jornada mais longa, e não como eventos isolados que precisam de resolução imediata.

Teoria e Análise

Construção de Sentido Organizacional

(Wieck)

Dar sentido a ambientes complexos e dinâmicos significa observar padrões, não apenas fatos. Além de mandatos e posições, os facilitadores devem interpretar clima, impulso e metáforas que emergem nas discussões.

Teoria da Maturidade (Zartman)

Nem todos os momentos são igualmente propícios à resolução. Facilitadores que entendem o conceito de 'maturidade' podem identificar quando as partes estão realmente prontas para avançar, em vez de forçar progresso prematuramente.

PROPOSIÇÃO 3

FAÇA AMIGOS

“Houve momentos em que conseguimos remover obstáculos e chegar a um acordo porque nos conhecíamos e nos respeitávamos como pessoas.”

Por que isso importa

A facilitação não acontece apenas no pódio; acontece em conversas amigáveis nos corredores, em grupos de WhatsApp e em bate-papos tranquilos no bar. Não se trata de serem melhores amigos, mas de construir familiaridade e confiança. A amizade permite que as pessoas falem com mais honestidade e explorem posições mais flexíveis.

Na prática

Se você quer tração em negociações difíceis, o trabalho de base relacional é tão importante quanto o conhecimento processual. É por isso que construir conexões fora da estrutura formal é o superpoder secreto de um facilitador.

“Eu sei o nome dos filhos das pessoas. Sei para onde elas foram nas férias. Sei quem se casou recentemente, quem se divorciou... Às vezes parece que todos somos colocados naquela sala e trancados por duas semanas, e lembrar da humanidade uns dos outros ajuda.”

A facilitação eficaz requer uma compreensão sutil das posições, assim como das pessoas que as defendem. Ser amigo de outros delegados não está na sua descrição de cargo, mas dá a você a oportunidade de conhecer o material de uma forma que uma pilha de documentos de políticas não consegue oferecer.

Mais do que conhecimento técnico, as amizades talvez sejam o maior recurso que você tem para destravar posições de negociação formais que parecem imóveis ou irreconciliáveis. Amigos vão confiar a você as informações necessárias para ler os subtextos que mantêm essas posições rígidas no lugar.

« Ça ne fonctionne pas si, dans la salle, les gens ne sentent pas un minimum qu'ils ont un lien avec vous. C'est ce lien qui leur permet de dire : 'Écoute, je sais ce que nous avons dit en réunion, mais tu sais comment c'est... Peut-être qu'au prochain tour, on pourrait considérer ça.' »

Pas besoin de grands gestes. Un café le matin. Un message WhatsApp pendant la pause. Un bonjour chaleureux dans le couloir. Ces petits gestes humains créent un élan que les échanges formels ne permettent pas toujours. Et souvenez-vous : un peu de chaleur avant le premier jour rend les moments difficiles du quatrième jour beaucoup plus faciles à gérer.

« Ma plus grande préparation commence probablement la veille de notre arrivée. Je commence à envoyer des messages : 'Salut, comment ça va ? Hâte de te voir à Bonn.' Si vous contactez les gens avant la session, quand vous vous rencontrez, la dynamique est déjà lancée. »

Quand les négociations se tendent, savoir naviguer ensemble peut faire la différence. Bien utilisée, l'informalité n'est pas une faiblesse, mais une stratégie.

« N'ayez pas peur de rester informel. N'ayez pas peur d'envoyer un WhatsApp... Vous êtes toujours sur le podium, vous vous connectez juste par d'autres moyens. »

Attention : les relations doivent couvrir l'ensemble des groupes de négociation. Si les Parties perçoivent un alignement trop étroit avec un seul groupe, la confiance peut vite disparaître. Les facilitateurs et facilitatrices efficaces construisent consciemment des relations avec tous et toutes pour maintenir leur crédibilité et leur neutralité.

Points clés à retenir

Humaniser le processus :

Les liens personnels rappellent que derrière chaque position se trouvent des personnes avec des préoccupations partagées.

Les relations sont l'infrastructure réelle :

Les percées importantes se produisent souvent en dehors des sessions formelles grâce à la confiance.

Investir avant l'intensité :

Créer des liens tôt permet de mieux résister lorsque les négociations deviennent difficiles.

Théorie et analyse

Théorie du capital social (Putnam)

Les réseaux relationnels créent un capital social précieux — normes partagées, confiance et réciprocité — qui réduit les coûts de transaction et facilite la coopération lorsque les incitations formelles ne suffisent pas.

Couplage lâche (Weick)

Dans des systèmes complexes comme la CCNUCC, l'autorité formelle et l'influence informelle sont faiblement mais inévitablement liées à la manière dont les choses se font. La confiance circule via des canaux informels comme WhatsApp, les couloirs ou les histoires personnelles. Les facilitateurs et facilitatrices qui naviguent dans cette « toile invisible » peuvent débloquer des situations qui semblent figées par les moyens formels.

Cohérence narrative (Cobb)

Quand les gens se sentent compris et connus, leurs messages sont interprétés plus généreusement. Les faux pas deviennent des particularités, pas des menaces. Les facilitateurs et facilitatrices qui cultivent ces relations aident les groupes à maintenir une cohérence narrative même en cas de désaccord.

PROPOSIÇÃO 4

TRAGA HUMOR!

Por que isso importa

Mudança do clima é um assunto urgente e você tem uma grande responsabilidade, mas sério não precisa ser solene. Apesar da gravidade da tarefa — ou por causa dela — adote a abordagem inversa e use o humor para aliviar a pressão, renovar a energia e reviver a sala quando ela estiver arrastada pelo peso do processo.

Na prática

Uma piada apropriada e feita no momento certo faz mais do que provocar risadas; ela sinaliza sua confiança em conduzir a sala, transmite uma sensação de segurança e oferece a perspectiva necessária. Em momentos de tensão, pode ser a diferença entre impasse e diálogo.

“Eu me esforço para criar um bom clima na sala dizendo que eles são bonitos... estão tão estressados que, se você tenta deixá-los um pouco mais à vontade, eles realmente valorizam isso.”

Humor também evidencia o elemento humano das negociações, que pode se perder nas discussões técnicas. Ao reconhecer experiências compartilhadas, como o absurdo das sessões intermináveis ou dos procedimentos burocráticos, você dá a todos permissão para recuar por um instante e respirar.

“Há muitas situações em que, se você faz uma piada sobre o fato de estar na sala há mais de 20 horas, e como isso não é normal, as pessoas dizem 'É verdade, isso não é legal.' Fazer isso quebra o gelo e deixa as pessoas à vontade.”

Quando negociadores compartilham uma risada, também compartilham um momento de conexão que os lembra de seu propósito comum. Experiências compartilhadas podem orientar o grupo para objetivos coletivos, em vez de posições de oposição. Facilitadores eficazes reconhecem isso e incorporam deliberadamente o humor apropriado para aquecer o ambiente e construir a base para um compromisso produtivo.

Uma última coisa para lembrar: o que é engraçado para uma Parte pode ser confuso ou até ofensivo para outra, especialmente em um contexto multilíngue. O humor irônico ou sarcástico pode ser especialmente arriscado. Use humor com sensibilidade às diferenças linguísticas e culturais.

Principais Lições

Transforme tensão com leveza:

O humor bem dosado pode desarmar momentos carregados e redefinir dinâmicas negativas.

Lembre as pessoas da humanidade compartilhada:

O riso cria conexão entre lados opostos e reumaniza aqueles vistos como adversários.

Sinalize confiança por meio da leveza:

O humor apropriado demonstra sua tranquilidade diante da complexidade e constrói confiança em sua liderança.

Teoria e Análise

Teoria do Alívio (*Freud and Spencer*)

O humor proporciona uma liberação da tensão psicológica. Em ambientes de alta pressão ou emocionalmente carregados, o riso funciona como uma válvula que reduz a pressão e permite um recomeço.

Teoria do Reenquadramento (*Watzlawick*)

O humor atua como poderoso dispositivo de reenquadramento em contextos de conflito, permitindo que as partes vejam situações familiares sob novas perspectivas. Ao alterar os enquadramentos por meio do humor, os facilitadores criam aberturas cognitivas para soluções que antes não eram visíveis.

Teoria do Controle do Afeto (*Heise*)

O humor interrompe estrategicamente trajetórias emocionais negativas nas negociações ao introduzir afeto positivo, criando espaço psicológico para que padrões de interação mais construtivos possam emergir.

PROPOSIÇÃO 5

OUÇA OUÇA OUÇA

“Você precisa construir uma compreensão do que é viável e do que é necessário.”

Por que isso importa

Facilitadores são frequentemente instruídos a 'ouvir', mas o que isso realmente significa? Ouvir de verdade é captar a história maior por trás das declarações, notar o que as pessoas não estão dizendo e perceber pequenas mudanças de posição antes que sejam anunciadas. A escuta habilidosa é o que permite ao facilitador antecipar obstáculos antes que se solidifiquem, sentir movimentos antes de serem declarados e identificar consensos antes de serem nomeados.

Na prática

Facilitadores eficazes entendem que existem vários tipos de escuta, cada um dos quais pode ser empregado para fins diferentes. O primeiro tipo é ouvir para entender sua negociação como um todo. Você poderia chamar isso de Escuta do Panorama Geral.

“Rapidamente tenha noção das forças na sala, uma compreensão da dinâmica entre as partes e as duas ou três questões que realmente farão diferença.”

Este tipo de escuta macro permite acompanhar onde as posições convergem ou divergem. Também permite compreender a forma, os componentes e a dinâmica da negociação. Com essa informação você pode se orientar na sala, priorizar questões e avançar em direção a possíveis zonas de convergência.

Além dessa visão ampla, você também deve ouvir o que não está sendo dito: o que está escondido em ênfases, silêncios ou linguagem vaga. Você poderia chamar isso de Escuta do Espaço Negativo.

“Essa questão de conseguir ouvir por trás das palavras, e reinterpretar o que está sendo dito em algo que seja viável para todas as Partes é, para mim, uma das partes mais importantes do processo.”

“Você precisa ouvir o que não foi dito. Você faz isso prestando atenção à escolha das palavras, onde a ênfase é colocada e ao próprio tema. Quando algo importante não é mencionado, faça uma anotação mental. Provavelmente é algo que você precisará sinalizar mais adiante.”

Ao ouvir o que não está sendo dito, desacelere e suspenda suas expectativas. Assuma o papel de detetive em busca de coisas que surpreendem ou que não fazem sentido. Captar essas pistas o ajuda a formular perguntas e desenvolver opções. Além disso, você ganhará a confiança das Partes, que passam a sentir que você está ouvindo para compreender.

Um terceiro tipo de escuta é sobre mudança. Enquanto acompanha as discussões, você pode notar mudanças sutis na narrativa: uma posição anterior foi redefinida ou talvez ampliada com novas informações. Esse terceiro e último tipo de escuta ajuda a detectar pequenas mudanças que indicam flexibilidade ou uma abertura potencial. Você poderia chamar isso de Escuta de Mudanças.

“Você vai perceber que as pessoas dizem pequenas coisas que podem soar vazias para quem está fora do processo, mas são a flecha pela qual eu busco. Elas dizem, 'Esta é a nossa posição, mas ficamos intrigados com a proposta feita por x, e talvez possamos conversar um pouco mais sobre isso.'.. É um indício de movimento.”

“Às vezes você consegue perceber em apenas uma frase que sai da boca deles: 'Ah, essa foi a mudança de posição. Agora eles estão mais flexíveis nesse tópico.' É assim que nosso terreno comum muda conforme avançamos.”

Tenha em mente que representantes de grupos de negociação muitas vezes operam sob mandatos rígidos. Sua linguagem pode ser cautelosa e sua margem limitada, já que muitas vezes estão se dirigindo a múltiplos públicos: seu próprio grupo, suas capitais e outras Partes. Esteja atento a pistas sutis, especialmente em conversas bilaterais ou reuniões informais, onde os sinais podem ser mais aparentes.

A escuta sempre vem com um propósito. Se você estiver consciente do porquê e de como está ouvindo, será capaz de integrar os três tipos de escuta ao seu trabalho. Pense nesses tipos de escuta como diferentes ferramentas em sua caixa. Ao aplicá-las em momentos diversos ao longo da negociação, você estará apto a identificar e guiar o grupo em direção a possíveis zonas de convergência.

Principais Lições

Desenvolva escuta multidimensional:

Pratique diferentes tipos de escuta para captar o que está sendo dito, o que não está sendo dito e o que está mudando.

Foque nas mudanças de narrativa:

Pequenas alterações na linguagem frequentemente sinalizam movimentos importantes antes de serem formalmente declarados.

Escute para identificar zonas de convergência:
A escuta ativa ajuda a identificar onde o compromisso pode ser possível, e como chegar lá.

Teoria e Análise

Enquadramento & Agenda-Setting

(Entman)

O ato de ouvir molda o que você destaca, questiona e desenvolve. A forma como os facilitadores 'enquadram' as ideias emergentes influenciará como os outros as interpretam e se engajam com elas.

Mediação Narrativa (Winslade & Monk)

O conflito nasce de narrativas concorrentes sobre a situação. Ao ouvir como essas narrativas evoluem, os facilitadores podem identificar momentos em que histórias dominantes mudam, criando oportunidades para novas narrativas compartilhadas que acomodem diferentes perspectivas.

PROPOSIÇÃO 6

FLEXIBILIZE AS REGRAS

“Você precisa entender as regras para poder flexibilizá-las.”

Por que isso importa

Sim, as Regras e os Procedimentos são essenciais ao processo da UNFCCC; são eles que criam previsibilidade e legitimidade. Mas eles não são toda a história, já que a adesão estrita sem pensamento estratégico pode estagnar o progresso. Facilitadores eficazes sabem como trabalhar dentro desses limites sem ficarem aprisionados por eles, navegando entre a autoridade formal e as necessidades em tempo real. Compreender as Regras e os Procedimentos no seu contexto social mais amplo dá a você a confiança para improvisar e o discernimento para saber quando isso é possível.

Na prática

Para começar, deixe de lado a pressão de conhecer cada regra em detalhe. É bom lembrar que o Secretariado está lá para apoiá-lo. Se necessário, recorra aos assessores jurídicos ou até mesmo aos Presidentes dos SB.

“Tudo bem não saber tudo... Depois de ter passado por isso, sei que tudo bem. Haverá alguém que pode responder à pergunta. Tudo bem dizer ‘não sei, deixe-me verificar.’”

O enquadramento processual lhe dá estrutura, mas pode ser flexibilizado sob certas condições. Compreender o que as regras permitem e onde elas podem se flexionar vai ajudá-lo a propor opções criativas sem ultrapassar linhas vermelhas. Isso deve ser complementado pelo seu entendimento das posições dos negociadores e da confiança que eles depositam em você para agir.

“Existe toda uma série de restrições. Tem que ser conduzido pelas Partes, tem que ser inclusivo, tem que ser aberto... Mas, no fim, você pode quebrar todas as regras, desde que construa o capital político e a confiança necessários para conseguir resolver as coisas.”

Na prática, isso pode incluir reorganizar como um grupo de contato funciona, redigir conclusões informais de forma criativa, ou simplesmente perguntar: 'Há outra maneira de fazermos isso dentro do mandato?' A chave é transparência e inclusão. Se você propuser flexibilizar uma regra, explique o motivo e convide a feedback. O progresso alcançado em pequenos grupos ainda precisa ser compartilhado, já que a exclusão pode gerar reações negativas e abandonos de sala. Fundamente a mudança a serviço do progresso, não da conveniência.

“Conhecer as regras é uma ferramenta. Se você só conhece as regras mas não consegue manter suas promessas, se não é transparente e confiável, então nem tente.”

Tente adotar uma postura ativa ao interpretar as Regras e os Procedimentos. Você saberá melhor o quanto pode flexibilizar ao se movimentar em sintonia com o grupo.

“Você precisa entender as regras para poder flexibilizá-las; caso contrário, pode acabar violando-as. Esse entendimento ajuda a saber até onde é possível avançar e quando recuar, porque é uma interação. É um espaço de vai e vem, com o qual você pode jogar.”

Principais Lições

Domine as regras para transcendê-las:

Compreender profundamente o procedimento dá confiança para saber quando a flexibilidade serve ao processo.

Explique desvios com transparência:

Ao flexibilizar regras, conecte claramente sua abordagem ao propósito compartilhado.

Construa confiança por meio do discernimento:

Sua credibilidade determina o quanto os participantes aceitarão sua criatividade processual.

Teoria e Análise

Empreendedorismo Político (Kingdon, Mintrom)

Facilitadores, assim como empreendedores de políticas, fazem o processo avançar identificando oportunidades dentro das restrições existentes. Seu sucesso muitas vezes depende de saber quando seguir o roteiro e quando escrever uma nova linha.

Espaço Discricionário (Lipsky)

Papéis de linha de frente em sistemas complexos frequentemente exigem que indivíduos interpretem políticas em tempo real. Você opera no espaço nebuloso entre protocolo e progresso. Nessa visão, flexibilizar as regras não é uma violação, mas uma característica da facilitação adaptativa e responsiva.

Liderança Adaptativa (Heifetz)

Negociações complexas exigem distinguir entre problemas técnicos (solucionáveis por meio de procedimentos estabelecidos) e desafios adaptativos (que exigem novas abordagens). Facilitadores experientes “regulam a temperatura” ao saber quando aderir a processos familiares e quando incentivar o trabalho adaptativo.

PROPOSIÇÃO 7

EMOÇÕES NÃO SÃO DE TODO RUINS

“Às vezes é útil deixar as emoções se manifestarem... isso ajuda as outras Partes a entenderem de onde elas estão vindo.”

Por que isso importa

Negociações climáticas são eventos geopolíticos e técnicos incrivelmente complexos, mas também profundamente humanos. Por trás de cada crachá está uma pessoa carregando orgulho nacional, pressões de carreira e paixão genuína para a mesa. As emoções são frequentemente tratadas como um passivo, mas podem ser um (bio)combustível quando bem canalizadas. Facilitadores que trabalham com a emoção como parte legítima do trabalho podem transformar tensão em conexão e energia em impulso.

Na prática

A expressão emocional é, infelizmente, muitas vezes equiparada a explosões emocionais. Quando isso ocorre, convidar emoções para a sala pode parecer um passo perigoso rumo à distração e ao descarrilamento.

“Esse é meu desafio ao permitir que as emoções entrem. Eu definitivamente já tive alguém gritando comigo porque estava com raiva. Estar com raiva não é o problema; o problema é como você expressa isso.”

O ponto-chave é entender que emoções por si só não são o problema; é a forma como elas se manifestam que importa. A emoção não atrapalha a sala; o que atrapalha é a emoção não reconhecida e não processada. Criar espaço para expressão, dentro de limites respeitosos, pode levar a uma compreensão mais profunda.

“Às vezes é útil deixar as emoções se manifestarem. Deixe que a raiva seja expressa, que o medo seja expresso, que a ansiedade seja expressa. Às vezes isso é vantajoso porque ajuda as outras Partes a entenderem de onde elas estão vindo. Isso ajuda as outras Partes; não é uma fraqueza.”

O primeiro lugar para modelar isso é em você mesmo. Práticas de centramento dão aos facilitadores o espaço para desacelerar e reconhecer seu próprio estado emocional sem deixá-lo transbordar sem controle.

“Pessoalmente, eu me permito sentir o que sinto. Quando me sinto sobrecarregado e preciso de 10 minutos para chorar sobre o que está acontecendo, eu me permito fazer isso e depois me recomponho.”

“Se você está em pé, sente-se. Se está sentado, mude de posição. Isso te dá aqueles 15, 20 segundos de pausa necessários para esfriar a cabeça, porque se você não esfriar a cabeça vai acabar dizendo algo de que se arrepende depois.”

“Eu lavo o rosto todas as noites e todas as manhãs, passo um hidratante e maquiagem. Isso me mantém sã. São os cinco ou dez minutos que tiro todas as manhãs que me dão aquele elemento de 'eu ainda sou eu aqui'... porque caso contrário acho que eu teria um colapso estilo Britney Spears.”

Esses rituais permitem que facilitadores modelam a regulação sem suprimir as emoções. Quando você consegue processar suas próprias emoções, não só tem uma vantagem ao agir em situações difíceis, como também torna mais seguro para outros fazerem o mesmo.

“Alguns negociadores são muito bons em colocar suas emoções em palavras sem chorar ou gritar ou qualquer uma dessas coisas, e isso ajuda. Se você consegue colocar seus sentimentos em palavras e não está atacando ninguém, isso ressoa com os outros negociadores.”

Por fim, assim como suas emoções são suas para serem processadas, não se esqueça de que o processo do seu cofacilitador será diferente do seu. Ter uma conversa sobre como vocês lidam com as emoções juntos pode ajudar a manter a navegação coletiva por terrenos emocionais complicados.

Principais Lições

Diferencie emoção de comportamento:

O sentimento não é o problema; o que importa é como ele é canalizado.

Modele inteligência emocional:

A forma como você lida com suas próprias emoções define o tom de como os outros vão expressar as deles.

Crie espaço para expressão construtiva:

Emoções indicam o que é mais importante para os participantes e podem revelar interesses centrais.

Teoria e Análise

Inteligência Emocional na Negociação

(Shapiro)

As emoções são fontes de poder e informação na negociação. Facilitadores habilidosos em inteligência emocional podem ajudar as Partes a distinguir entre preocupações centrais (apreciação, afiliação, autonomia, status e papel) e questões substantivas.

Autorregulação & Modelagem (Bandura)

Facilitadores que demonstram uma forma equilibrada de lidar com emoções criam um clima de segurança psicológica. Isso encoraja os outros a se expressarem de forma construtiva.

Transformação de Conflitos (Lederach)

Acordos sustentáveis não surgem da supressão de emoções difíceis, mas da transformação das relações para acomodá-las. Ao criar canais construtivos para a expressão emocional, os facilitadores ajudam as Partes a lidar com toda a complexidade da situação.

PROPOSIÇÃO 8

OS INGREDIENTES DO CONSENSO

“Você precisa conduzir o processo de uma maneira em que todos fiquem meio insatisfeitos, mas também satisfeitos por saber que fizeram o melhor que podiam; e que são capazes de justificar isso para seus chefes.”

Por que isso importa

No fim do dia, seu trabalho se resume a uma coisa: alcançar o consenso. Isso não se trata apenas daquele momento cerimonial em que o martelo bate e ninguém se opõe. O verdadeiro trabalho para se chegar ao consenso é construído ao longo do tempo, por meio de uma dança cuidadosa de expectativas, do timing perfeito das propostas e da navegação na política de bastidores. Um facilitador eficaz entende os ingredientes sociais, emocionais e políticos do consenso e está bem equipado para conduzir o grupo rumo a uma decisão que se sustente.

Na prática

Embora todos na sala tenham vindo para tratar da mudança do clima, a principal responsabilidade de cada negociador é representar os interesses nacionais de seu país. Na prática, o consenso está profundamente ligado ao orgulho nacional. Seu sucesso depende de seus colegas poderem voltar para casa de cabeça erguida e com seus empregos intactos.

“Um bom acordo de consenso significa que todos podem salvar a “face”. Há algo suficiente para cada um, para que possam alegremente voltar para casa e justificar o resultado para seus chefes.”

Parte disso tem a ver com justiça processual. Mesmo que uma Parte fique desapontada com o resultado, ela deve sentir que teve uma oportunidade real de apresentar seus pontos de vista. Dar às partes um senso de participação e voz faz parte do seu trabalho e sustenta a legitimidade do consenso.

Parece estranho, mas alcançar o máximo de orgulho envolve respeitar o limite de velocidade. Você não pode avançar rápido demais se o seu objetivo é levar todos até a linha de chegada. As pessoas precisam de tempo suficiente para fazer a devida diligência, demonstrar que defenderam sua posição e compreender plenamente o cenário antes de poderem se comprometer.

“É preciso conduzir o processo até a zona de convergência de modo que ninguém sinta que cedeu cedo demais, que não conseguiu tudo o que queria ou que a outra Parte ganhou mais.”

Provavelmente você já ouviu o consenso ser descrito como aquele ponto ideal em que todos estão igualmente insatisfeitos. Embora haja verdade nisso, essa visão simplifica demais a complexidade da sua tarefa. Os ônus raramente são distribuídos de forma igual e as concessões dificilmente são compartilhadas proporcionalmente. Em vez de mirar na insatisfação coletiva, considere-a como seu ponto de partida. É o preço necessário para avançar juntos.

“Ainda não encontrei situação em que negociadores disseram: ‘Uau, adoramos esse texto. Você fez um trabalho incrível.’ Isso nunca acontece... e acho que faz parte da narrativa. Eles têm que ficar insatisfeitos com o texto, e então você ouve as mensagens subjacentes que vêm depois das vozes mais extremas de insatisfação.”

Você pode ver o consenso menos como dor compartilhada e mais como entendimento e compromisso compartilhados. Você não está apenas construindo um acordo, está construindo a capacidade do grupo de encontrar soluções que promovam grandes mudanças sociais. Se isso parece uma tarefa assustadora, é porque é. O sucesso nem sempre aparece como texto final; às vezes aparece como pessoas permanecendo no processo.

“Mesmo quando não conseguimos aprovar uma decisão, mas todos continuam dialogando, isso significa que eu não criei dissenso ao facilitar. Essa é minha definição de sucesso.”

“Uma das primeiras coisas que ouvi como facilitador é que todo mundo deveria ficar igualmente insatisfeito, mas acho que as melhores salas são aquelas em que há um entendimento comum de onde estamos neste momento.”

Em última instância, o consenso não é a soma de itens individuais, mas o acordo geral sobre a mesa. Às vezes, as Partes concordam em ceder em algumas de suas demandas porque alcançar resultados em outros pontos foi mais importante para elas no final.

“Mesmo que tivéssemos opiniões diferentes, tínhamos o mesmo nível de entendimento de que, às vezes, tenho que dar alguns passos à frente ou para trás, e às vezes você tem que fazer isso. Mas, em geral, buscamos o resultado que nos definirá como grupo.”

As decisões de consenso mais fortes crescem a partir de um acordo fundamental entre as Partes de que o trabalho colaborativo é essencial. Você promove isso definindo expectativas claras sobre a tarefa compartilhada e reforçando continuamente o propósito subjacente que os une.

Principais Lições

Honre a “face” e a dignidade:

O consenso emerge quando os participantes podem manter sua integridade ao mesmo tempo em que fazem concessões.

Dê ritmo à jornada:

Permita tempo suficiente para que posições sejam plenamente articuladas antes de avançar em direção às soluções.

Construa significado compartilhado:

O verdadeiro consenso reflete um entendimento comum tanto do problema quanto do caminho a seguir.

Teoria e Análise

Teoria da Negociação da Face

(Ting-Toomey)

Em contextos multiculturais como a UNFCCC, os participantes trazem diferentes orientações culturais em relação à “face” (imagem pública). Facilitadores bem-sucedidos navegam nessas dinâmicas criando processos que permitam às Partes manter sua dignidade enquanto ao mesmo tempo em que fazem as concessões necessárias.

Multi-parcialidade (Cobb, Rifkin)

Em vez de buscar neutralidade, a multi-parcialidade envolve um esforço consciente para engajar todas as narrativas em conflito. Essa abordagem convida os facilitadores a manter ativamente um espaço que acolha múltiplas, e até conflitantes, verdades. É um compromisso com visibilidade equitativa: garantir que nenhuma voz seja excluída da conversa ou do consenso.

CONCLUSÃO

Aqui está, então, um menu degustação de dicas, truques e reflexões para sustentar você na sua jornada como facilitador. Esperamos que você leve alguns desses elementos para petiscar na próxima vez que estiver mergulhado em um grupo de contato, se perguntando porquê, em primeiro lugar, aceitou facilitar.

Algumas dessas ideias podem soar familiares, e talvez você até tenha pensado “Ei, eu já faço isso!” Isso não seria surpreendente, já que cada insight veio diretamente de seus amigos e colegas. Você pode pensar neste Manual como um potluck: um bufê compartilhado de práticas, experiências e generosidade oferecidas por aqueles cujos nomes aparecem na contracapa. Cada um trouxe seu melhor prato, nós apenas arrumamos a mesa.

Você pode notar que as Proposições não seguem o formato usual de um manual. Elas não são regras, nem checklists. São convites, formas de enxergar, de se posicionar, de trabalhar com a imprevisível complexidade das negociações climáticas. Elas não traçam um caminho único e claro; elas lembram que há caminhos, e muitos deles. E você tem permissão — na verdade, é encorajado — a tomar um novo rumo quando necessário.

Ao registrar esse conhecimento em um Manual, o objetivo é chamar mais atenção para as mentalidades, atitudes e comportamentos de facilitadores eficazes. Ao criar essa atenção, a meta é incentivar uma cultura de facilitação que fortaleça a capacidade da UNFCCC de entregar acordos climáticos mais ambiciosos e duradouros.

Neste momento, é isso que o processo pede: mais pessoas — como você — trazendo clareza, criatividade e um pouco de calma ao caos.

Bon voyage.

Guia Rápido das Proposições

1: Assuma seu espaço

Créez votre propre espace d’action, au-delà du règlement écrit. En affirmant votre présence et votre style, vous créez les conditions d’un engagement authentique et d’un consensus solide.

2: Ganhe perspectiva

Entenda o contexto mais amplo em que suas negociações existem. Ao reconhecer interconexões entre diferentes sessões, tópicos e humores, você pode navegar pelos desafios com de forma mais estratégica e ajudar os negociadores a ultrapassar pontos de impasse.

3: Faça amigos

Construa relacionamentos fora das reuniões formais para criar redes de confiança que possibilitem uma comunicação honesta e a solução flexível de problemas. Essas conexões fornecem percepções que os documentos formais não conseguem trazer e ajudam as Partes a encontrar soluções criativas quando as posições parecem engessadas.

4: Traga humor!

Use o humor para transformar negociações de alta pressão, aliviando a tensão, renovando a energia e construindo coesão de grupo. Uma dose bem colocada de leveza sinaliza confiança, cria segurança e oferece a perspectiva necessária durante discussões intensas.

5: Ouça, ouça, ouça

A escuta eficaz envolve entender a narrativa completa, reconhecer elementos não ditos e acompanhar mudanças sutis de posição. Ao desenvolver diferentes habilidades de escuta, os facilitadores podem antecipar obstáculos, perceber movimentos emergentes e identificar oportunidades de consenso.

6: Flexibilize as regras

Embora as Regras e os Procedimentos criem estrutura e legitimidade essenciais, saber quando e como aplicá-los com flexibilidade é fundamental para superar impasses. Facilitadores competentes entendem que as regras servem ao processo - e não o contrário - e conseguem navegar criativamente dentro dos limites, mantendo a confiança.

7: Emoções não são de todo ruins

As emoções podem ser sinais valiosos que destacam preocupações centrais e impulsionam o processo quando canalizadas adequadamente. Ao apoiar a expressão emocional respeitosa e modelar a regulação emocional, os facilitadores podem transformar tensão em conexão e promover impulso em direção às soluções.

8: Os ingredientes do consenso

O verdadeiro consenso requer gerenciar não apenas as questões substantivas, mas também o tempo, as expectativas e a necessidade dos participantes de manter dignidade. Facilitadores bem-sucedidos entendem que o consenso emerge quando todos se sentem ouvidos e podem voltar para casa com sua integridade profissional intacta.

Sobre o Autor

Julien Thomas é pesquisador artístico, designer e consultor com base nos Países Baixos. Ele investiga as atitudes, pressupostos e qualidades emotivas da ciência e da política climática. Julien tem trabalhado com cientistas e servidores públicos voltados ao clima para desenvolver instalações, objetos, textos e sites que auxiliem na antecipação de futuros climáticos sustentáveis. Entre seus colaboradores anteriores estão o Urban Futures Studio (Universidade de Utrecht), PBL, KNMI e diversas instituições de pesquisa holandesas. (www.julienfthomas.com)

Agradecimentos

Pesquisa e produção generosamente apoiadas pelo Creative Industries Fund NL. O acesso à comunidade da UNFCCC foi viabilizado pela Delegação dos Países Baixos. Um agradecimento final aos 16 colaboradores que tornaram este livro possível.

Design gráfico por Brent Dahl

(www.brentdahl.net/)

Tradução para o Português por Maria Paula Rufino

Nota final: Como um documento em construção, este livro melhora com feedback. Se você gostaria de contribuir para uma próxima versão, por favor entre em contato:

julienfthomas@gmail.com