

O PODER DO CONSENTIMENTO

Por John Croft

Última atualização: 30 de Abril de 2008

Tradução: Maria de Fátima Alexandre (Julho de 2012). Revisão e figuras: Áureo Gaspar (Julho de 2012)

Título original: Fact Sheet Number #17 THE POWER OF CONSENT

RESUMO: Precisamos urgentemente encontrar formas alternativas de tomada de decisão, que nos ajudem a construir os jogos ganha-ganha necessários para mudar nossa cultura. Esta Ficha explica como criar diferentes tipos de tomada de decisão para a Grande Virada.



Esta versão e a obra original de John Croft estão licenciados sob uma licença [Creative Commons Atribuição-Compartilha Igual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Permissões além do escopo desta licença podem ser solicitadas a jdcroft@yahoo.com.

Sumário

INTRODUÇÃO AO CONSENSO	1
ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	1
DEFININDO CONSENSO	2
FATORES QUE IMPEDEM O CONSENSO	3
USANDO O ESTILO DE DECISÃO POR CONSENSO.....	3
O QUE FAZER SE AS COISAS NÃO FUNCIONAM COMO PLANEJADO	4
ESTRUTURAS DE AUTO-ORGANIZAÇÃO	4
OUTROS RECURSOS	5
CONCLUSÃO: PARA ONDE A PARTIR DAQUI.....	6

INTRODUÇÃO AO CONSENSO

As habilidades de tomada de decisão por consenso, em grupos de todos os tipos, é uma habilidade muito importante para ativistas ou aqueles que estejam executando projetos comunitários (Gente importante!). Muitas pessoas, reagindo ao processo muito ordenado de tomada de decisões por regras majoritárias, acham que a tomada de decisão por consenso é desestruturada, mas isso está longe da verdade. As pessoas que estão familiarizadas com o processo fazem parecer fácil, e na cultura aborígine, por exemplo, pode parecer quase mágico. Mas isso só acontece porque as regras são tão bem conhecidas e implícitas que parecem quase invisíveis. O caminho a seguir é apenas uma estrutura para atingir o consenso. Quanto mais você estiver qualificado para isso, mais facilmente vai superar todos os tipos de problemas em grupos comunitários que trabalham para a sustentabilidade.

ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Em grupos “ativistas” voluntários, não podemos permitir que as decisões sejam tomadas de tal forma que se crie uma “minoridade descontente”, cujos interesses não estão protegidos. Mas “sistemas de regras majoritárias” sempre levam à opinião da minoria sendo anulada pela opinião da maioria. Regras majoritárias produzem sempre uma minoria descontente (por exemplo, o governo contra a oposição), cujos interesses estão na sabotagem da vontade da maioria. Em grupos voluntários isto pode ser fatal. Essas pessoas que têm interesse em sabotar a decisão que foi tomada, ou podem “votar com os pés” e literalmente caminhar para fora do grupo.

Em tais circunstâncias, uma relação “ganha-perde” (ou jogos de “soma zero”) produz um resultado “perde-perde” (ou “jogo de soma negativa”). Lembre-se que um jogo de soma zero ocorre quando os seus ganhos são anulados pelas perdas de outra pessoa. Em um jogo de soma negativa, duas pessoas trabalhando juntas produzem um resultado inferior ao que duas pessoas poderiam conseguir trabalhando sozinhas. Um jogo de soma zero é quando duas pessoas produzem um resultado igual ao obtido por duas pessoas que trabalhem sozinhas. Um jogo de soma positiva ocorre quando duas pessoas trabalhando juntas produzem um resultado melhor do que duas pessoas trabalhando sozinhas.

DEFININDO CONSENSO

“O consenso é uma decisão do grupo (que alguns membros podem não sentir como a melhor decisão, mas que todos eles podem conviver com ela, dar suporte e se comprometer a não prejudicar) a que se chegou sem votação, através de um processo pelo qual as questões são totalmente divulgadas, todos os membros sentem que foram devidamente ouvidos, todos têm igual poder e responsabilidade, e diferentes graus de influência em virtude da teimosia individual ou carisma são evitados, de modo que todos estejam satisfeitos com o processo. O processo exige que os membros estejam emocionalmente presentes e engajados; sejam francos de uma maneira amorosa e de respeito mútuo; sensíveis ao outro; sejam altruístas, imparciais e capazes de desapegar-se; e possuir sensibilidade para pessoas e tempo, incluindo saber quando a solução é satisfatória, e quando é hora de parar e não voltar a abrir a discussão até o momento em que o grupo determine a necessidade de revisão.”

(Fundação para o Incentivo Comunitário)

FATORES QUE AJUDAM E QUE ATRAPALHAM O CONSENSO

	DE: comportamento impedindo o controle consensual da comunidade		PARA: comportamento apoiando o controle consensual da comunidade
Estabelecendo Intenção nos Relacionamentos SONHANDO	Nenhum Compromisso com a Contribuição Pessoal	↔	Compromisso com a Contribuição Pessoal
	Falta de Interesse pelas Outras Pessoas	↔	Encantamento por Outras Pessoas
	Propriedade Pessoal de Ideias	↔	Propriedade Grupal de Ideias
Considerando Possibilidades no Contexto PLANEJANDO	Supressão de Conflito	↔	Valorização e Resolução de Conflitos
	Falta de Interesse por Processos e Temas	↔	Entusiasmo tanto por Processos quanto por Temas
	Nenhum Compromisso com a Participação dos Outros	↔	Assumir Responsabilidade pela Participação dos Outros
Ação de Comportamento com Compromisso REALIZANDO	Dependência de Especialistas	↔	Valorizar muito a Contribuição de Todos
	Dependência de quem tem Autoridade	↔	Igualdade de Relações de Poder entre os Membros
	Comportamento Competitivo	↔	Comportamento Cooperativo
Resposta de Feedback na Satisfação CELEBRANDO	Fechado para Aprender Novas Habilidades de Processo	↔	Aberto para Aprender Novas Habilidades de Processo
	Supressão de Sentimentos	↔	Confiança e Partilha de Sentimentos
	Preconceito e Viés Pessoal	↔	Prontidão para Autocrítica

FATORES QUE IMPEDEM O CONSENSO

Há alguns fatores que podem impedir o consenso.

O principal dentre os fatores que dificultam a tomada de decisões com o consentimento unânime encontrado em consenso é a incapacidade de reconhecer o conflito como um recurso, ao invés de algo a ser reprimido ou negado. Tais fatores levam muitas vezes a jogos ganha-perde explícitos, comuns em regras de maioria, ao invés dos princípios ganha-ganha em que a tomada de decisão por consenso é construída. Jogos ganha-perde reforçam situações hierárquicas e podem levar a situações debilitantes de dependência de especialistas. Embora, particularmente nos estágios iniciais, seja positiva a presença de um facilitador hábil na tomada de decisões usando estilos de consenso, semelhante ao descrito aqui, o objetivo desta ficha é capacitar a todos nos fundamentos da tomada de decisão por consenso.

USANDO O ESTILO DE DECISÃO POR CONSENSO

Antes de começar, é importante que o grupo entenda por que o consenso está sendo usado e o que isso implica. Uma vez que tenha sido acordado, eu descobri com a experiência que este é o melhor procedimento. Ele foi testado em diversas circunstâncias difíceis (por exemplo, reuniões entre defensores das florestas e madeireiros, e grupos de até sete mil pessoas, nos EUA)

Passo 1. Esclareça o tema a ser discutido para que todos tenham clareza sobre o assunto. Depois de um silêncio de dois ou três minutos para permitir que as pessoas considerem os pontos mais importantes, permita uma discussão aberta. Se o grupo é pequeno – menos de 15 pessoas, um “almoço de confraternização” é geralmente uma boa ideia, pois permite que todos tenham uma chance – e evita a dominação do grupo pelos mais eloquentes. Caso contrário, quebrar em pequenos grupos de “sessão de rap” para permitir que todos tenham a oportunidade de falar. (Deixar cerca de 5 minutos para isso).



Passo 2. Peça uma proposta. Se não houver nenhuma proposta, então o assunto repousa sobre a mesa, já que claramente não é considerado suficientemente importante pelo grupo. Se houver uma proposta, então avance para o Passo 3.

Passo 3. Pergunte se existe alguém que quer bloquear o consenso. Se não há ninguém que queira bloquear o consenso, passe às considerações de como a decisão deve ser implementada, e retorne ao Passo 1 com o tema “Como é o tópico a ser implementado”. Se há alguém que bloqueia o consenso passe para o Passo 4.

Passo 4. Duas tarefas ocorrem simultaneamente. O primeiro indivíduo a bloquear o consenso tem a responsabilidade de explicar os motivos pelos quais pretende bloquear o consenso neste momento. Se houver mais do que um, eles também devem fazer o mesmo. Enquanto isso, o resto do grupo está com a responsabilidade de escutar profundamente, encontrando uma maneira de ampliar a proposta original para incluir as preocupações levantadas por aqueles que bloqueiam o consenso.

Passo 5. Depois de um silêncio, permita a discussão sobre como uma proposta maior, mais abrangente, possa abordar as preocupações do bloqueador e incorporar suas preocupações. Quando uma nova proposta for sugerida, verifique com as pessoas que fizeram a proposta original se a nova proposta não contradiz a ideia original que eles tinham. Se isso acontecer, peça ao proponente original que explique por que e volte ao Passo 4. Se não, retorne para o Passo 3 e peça que se verifique o consenso da proposta (há quem deseje bloquear o consenso sobre o assunto).

Passo 6. Registre a decisão e garanta que há um procedimento para realizá-la.

Na maioria dos casos, estes seis passos são suficientes para produzir uma decisão de consenso de alta qualidade que tem unanimidade, incrivelmente rápida.

Na maioria dos casos, este procedimento demora tanto quanto o procedimento de reuniões normais de regras majoritárias (com nenhuma das consequências negativas) – que são as seguintes:

- Passo 1. Chamar para uma proposta.
- Passo 2. Chamar um apoiador para a proposta.
- Passo 3. (Identificar) quem quiser se opor à proposta. Se há, ir para o Passo 6. Se não, ir para o Passo 4.
- Passo 4. Chamar para uma votação sobre a proposta. Contagem dos votos.
- Passo 5. Se a maioria domina, retornar então para o Passo 1 com a pergunta “como a proposta será implementada?”
- Passo 6. Permitir expressões contra a proposta, e dar ao proponente o direito de resposta.
- Passo 7. Perguntar se alguém mais deseja falar contra a proposta e retornar para o Passo 6 permitindo ao apoiador o direito de resposta.
- Passo 8. Volte ao passo 4.

O QUE FAZER SE AS COISAS NÃO FUNCIONAM COMO PLANEJADO

Às vezes, na tomada de decisão por consenso, você pode achar que as coisas ficam bloqueadas. Para o consenso funcionar, o bloqueio precisa ser “fundamental e fundamentado”.

- (A) “**Fundamental**” significa que a objeção deve ser diretamente relacionada à capacidade da pessoa para trabalhar efetivamente dentro do grupo e é algo com que esta pessoa não pode consentir.
- (B) “**Fundamentado**” significa que a pessoa deve ser capaz de explicar a oposição aos outros membros do grupo. Eles precisam entender a objeção para poder resolvê-la.

Além de bloqueios, às vezes há quebras quando:

1. O grupo é incapaz de encontrar uma solução criativa, que englobe as duas ideias.
2. Existe um conflito importante de valores entre dois membros do grupo.
3. Há alguém que está apenas sendo difícil e opositor por causa de razões psicológicas pessoais (por exemplo, ego).
4. Não houve acordo antes de usar um estilo particular de formação de consenso (por isso é importante que o grupo dê a sua aprovação antes).

No caso de uma decisão por consenso você precisa ter um mecanismo para “cortar a corrente” acordado de antemão, como os apresentados a seguir:

1. Verifique a urgência, importância e viabilidade: Pergunte se o grupo está precisando de mais tempo para analisar a questão. Se houver uma proposta que a matéria fique na mesa até a próxima reunião, isso vai permitir às pessoas mais tempo para pensar nas questões.
2. Se o assunto é urgente, importante e viável. Então peça às pessoas que propuseram e às que bloquearam o consenso que temporariamente se reúnam em separada ou numa “convenção partidária” para discutir as questões em conjunto e chegar a uma nova proposta a apresentar à reunião geral.
3. Apresentar mais informações sobre a teoria de consenso para levar as pessoas a entender as limitações do processo, e sugerir:
 - A. É uma decisão com a qual, mesmo reconhecendo suas fraquezas, você poderia conviver.
 - B. Você pode dar “consentimento com reservas”, que são registradas.
 - C. É uma decisão que poderia ser adiada para uma tomada de decisão futura.

ESTRUTURAS DE AUTO-ORGANIZAÇÃO

Provavelmente o método mais pensado para estruturas que se auto organizam são os princípios da Sociocracia desenvolvidos na Holanda por Kees Boeke e Gerard Endenburg.

São eles:

1. O consentimento rege a política de tomada de decisões. Consentimento significa que não existem objeções não discutidas nem soberanas para uma decisão proposta.

2. Círculos são a unidade de administração primária. Os círculos são semiautônomos e auto-organizados. Dentro de seus domínios, eles criam políticas de decisões; estabelecem objetivos; delegam as funções de liderança, execução e mensuração a seus próprios membros, e mantém o seu próprio sistema de memória e programa de desenvolvimento contínuo.
3. Círculos são conectados por uma ligação dupla composta do líder funcional eleito pelo círculo imediatamente superior, e dois ou mais representantes eleitos pelo círculo, todos os quais participando plenamente nos dois círculos.
4. As pessoas são eleitas para funções e tarefas por consentimento após discussão aberta.

OUTROS RECURSOS

Os *Quakers* desenvolveram uma série de sinais manuais que são úteis na tomada de decisão por consenso. Por exemplo, enquanto levantar a mão tem sido bastante útil na determinação de votos, os *Quakers* modificaram isso com um aceno de mão. Forte concordância é mostrada agitando as duas mãos. Mãos abaixadas então significam discordância, e as duas mãos abaixadas também indicam a força daquela decisão. Rolar os braços, um sobre o outro indica tédio, e significa “chegue ao ponto”. Levantar o punho fechado indica um desejo de falar, e os dois punhos fechados indicam um desejo de falar com urgência. Fazer um “T” com as palmas significa que a pessoa pretende levantar uma questão técnica. Um artigo do Guardian explicando estes usos pode ser encontrado em <http://www.guardian.co.uk/world/2011/apr/10/hands-up-to-protest>

Os arquivos do *Dragon Dreaming* têm uma excelente seção sobre consenso colhida de muitos dos grandes livros e outros materiais disponíveis.

O melhor livro sobre consenso é *“Building United Judgement”*, produzido pelo Centro de Resolução de Conflitos (o livro foi escrito usando consenso!). Está disponível na Biblioteca Gaia na Casa Gaia. (Nota do revisor: *Building United Judgment: A Handbook for Consensus Decision Making*. Michel Avery, Barbara Stribel, Brian Auvine, Lonnie Weiss. Center for Conflict Resolution, 1999).

Outro título interessante em Sociocracia é *“Nós o Povo: Consentimento para uma Democracia Profunda, Um Guia para Princípios e Métodos Sociocráticos”* de John Buck e Sharon Villines.

Eu considero os links abaixo são úteis. Dê uma olhada nestes documentos na Internet. Entretanto, têm alguns pontos a melhorar.

1. Eles retratam o consenso como difícil, e não é difícil. Acontece que, culturalmente, não estamos familiarizados com o consenso.
2. Eles retratam o consenso como sendo demorado – isso não é necessariamente assim (se o método que apresentei acima for seguido). Pode levar mais tempo dependendo da qualidade da decisão desejada (e do grau em que as pessoas estão preparadas para “aceitar” as decisões que não são “perfeitas”).
3. Eles permitem discussão “após a proposta”. Eu acho que a discussão deve ocorrer antes da proposta – permitir uma discussão geral depois é uma perda de tempo – por que não verificar se as pessoas estão de acordo com a proposta ANTES, assim se todos concordam não há necessidade de maior discussão.

http://www.wikipedia.org/wiki/Consensus_decision_making

<http://www.actupny.org/documents/CDdocuments/Consensus.html>

<http://www.npd-solutions.com/consensus.html>

<http://www.welcomehome.org/rainbow/focalizers/consensus.html>

<http://www.casagordita.com/consensus.htm>

<http://www.reclaiming.org/about/consensus/invert.html>

<http://www.ballfoundation.org/ei/tools/consensus.html>

CONCLUSÃO: PARA ONDE A PARTIR DAQUI

Como mencionei acima, ser hábil na tomada de decisões por consenso é uma ferramenta essencial para os ativistas, e recomendo como trabalho de casa:

1. Reserve tempo para se familiarizar com os diferentes estilos de tomada de decisão, consenso, dificuldades e outros assuntos relacionados.
2. Pratique o uso de decisão por consenso com a convocação de uma reunião dos dois membros de sua equipe de suporte para Dragon Dreaming, a fim de negociar e esclarecer o apoio que você precisa para seu próprio projeto Dragon Dreaming.
3. Aprenda a “brincar” com essas ideias – desenvolva seu próprio estilo pessoal com o qual você se sinta confortável – continue a testar os seus limites.

A tradução para o português, revisão e divulgação deste e de outros textos de *Dragon Dreaming* é fruto de uma iniciativa colaborativa e voluntária que endossa a ética de Crescimento Pessoal, Formação de Comunidades e Serviço à Terra – encontramos em *Dragon Dreaming* contribuições significativas para as mudanças necessárias à nossa sociedade.

Se você deseja colaborar ou conhecer mais, acesse:

Dragon Dreaming Brasil – <http://www.dragondreamingbr.org>

Dragon Dreaming Brasil no Facebook – <https://www.facebook.com/groups/107192366047436/>

Dragon Dreaming International – <http://www.dragondreaming.org/en>