

Análise de um Caso de Negociação e Gestão de Conflito

Gustavo Magalhães Mendes de Tarso

19 de fevereiro de 2025

1 RESUMO

A negociação é uma habilidade essencial no ambiente corporativo, permitindo alinhar interesses divergentes e resolver conflitos de forma eficaz. Este trabalho analisa um caso real de negociação ocorrido no **Ministério da Previdência Social**, envolvendo um embate entre um servidor técnico e sua superior hierárquica sobre um cálculo matemático na distribuição de vagas do concurso de **Perícia Médica Federal**. A análise destaca a importância da **escuta ativa** e da **paciência** como fatores críticos para o sucesso da negociação. O estudo aprofunda conceitos de negociação e gestão de conflitos, discutindo estratégias que podem aprimorar a comunicação interpessoal e minimizar desgastes em processos decisórios.

Palavras-chave: negociação, gestão de conflitos, escuta ativa, paciência.

2 INTRODUÇÃO

A negociação está presente em diversas esferas da vida profissional e organizacional, sendo um instrumento essencial para a resolução de conflitos e a tomada de decisões eficazes (FISHER; URY, 1991). No contexto corporativo, lidar com divergências de opinião e interesses exige habilidades que vão além do conhecimento técnico, incluindo **comunicação estratégica, inteligência emocional e gestão de conflitos** (GOLEMAN, 1998).

Este trabalho analisa um conflito ocorrido no setor público, no qual um servidor técnico precisou lidar com a resistência de sua superior hierárquica à correção de um erro matemático em um cálculo de distribuição de vagas. A experiência evidenciou a necessidade de aprimoramento em duas competências fundamentais para a negociação: **escuta ativa e paciência** (URY, 1993).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Negociação e Estilos de Resolução de Conflitos

A negociação é um processo de comunicação estruturado para resolver conflitos e alcançar um acordo satisfatório para ambas as partes (LEWICKI BRUCE BARRY, 2015). Segundo Robbins e Judge (ROBBINS; JUDGE, 2015), os principais estilos de negociação incluem:

- **Competitivo:** Enfatiza a vitória sobre o outro.
- **Colaborativo:** Busca ganhos mútuos.

- **Acomodativo:** Cede para preservar o relacionamento.
- **Evitativo:** Foge ou adia a negociação.
- **Compromissado:** Encontra um meio-termo.

A escolha do estilo adequado depende do contexto e dos interesses das partes envolvidas (MALHOTRA; BAZERMAN, 2007).

3.2 Poder e Autoridade na Gestão de Conflitos

Em ambientes hierárquicos, o poder organizacional influencia diretamente as negociações. French e Raven (FRENCH; RAVEN, 1959) identificam diferentes tipos de poder:

- **Poder legítimo:** Deriva da posição formal.
- **Poder de especialização:** Baseado no conhecimento técnico.
- **Poder coercitivo:** Capacidade de impor sanções.
- **Poder de recompensa:** Controle sobre benefícios.

No caso analisado, a chefe utilizou seu **poder legítimo** para sustentar sua posição, enquanto o servidor se baseou no **poder de especialização** para justificar sua argumentação.

3.3 Retórica Aristotélica e Persuasão na Negociação

Aristóteles descreve três pilares essenciais para a persuasão (ARISTÓTELES, 2004):

- **Logos** – Argumentação baseada em lógica e evidências.
- **Ethos** – Construção de credibilidade do orador.
- **Pathos** – Apelo emocional para gerar conexão.

O sucesso da negociação depende do equilíbrio entre esses elementos.

4 ANÁLISE DO CASO

4.1 O Conflito e Seus Desdobramentos

No setor responsável pela distribuição de vagas do concurso de **Perícia Médica Federal**, identificou-se um erro matemático na metodologia adotada pela chefe do setor. Se aplicado, o cálculo resultaria em distorções na alocação das vagas, comprometendo a eficiência do processo e abrindo espaço para questionamentos jurídicos.

O servidor técnico apresentou a inconsistência e propôs ajustes baseados em critérios matemáticos objetivos. No entanto, a chefe insistiu na aplicação do cálculo original, utilizando sua autoridade hierárquica para validar sua decisão.

4.2 Estratégias Utilizadas e aplicação do Raciocínio Aristotélico

Para superar a resistência da chefe e evitar a escalada do conflito, foram adotadas as seguintes estratégias:

- **Logos (Razão e Evidências):**
 - Apresentação de dados técnicos e simulações para demonstrar a falha no cálculo.
 - Comparação com metodologias validadas para reforçar a argumentação.
- **Ethos (Credibilidade e Autoridade Técnica):**
 - Citação de experiências anteriores do servidor na área.
 - Referências a normativas internas e padrões técnicos.
- **Pathos (Empatia e Comunicação Estratégica):**
 - Uso de perguntas abertas para envolver a chefe na análise.
 - Comunicação respeitosa para evitar resistência emocional.

Essas abordagens permitiram que a chefe reconsiderasse sua posição sem sentir que sua autoridade estava sendo diretamente questionada.

4.3 Alternativas das Partes (MACNA)

Segundo Fisher e Ury (FISHER; URY, 1991), a **Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo (MACNA)** deve ser considerada para avaliar a força da posição de cada parte.

- **Minha MACNA:**
 - Escalar a questão para instâncias superiores (Tribunal de Contas, auditorias internas).
 - Emitir um parecer técnico formalizando a contestação.
- **MACNA da chefe:**
 - Imposição unilateral da decisão, assumindo riscos administrativos.
 - Consulta a outro especialista para validar sua posição.

A análise indicava que a MACNA da chefe era mais fraca, favorecendo uma negociação bem conduzida.

5 CONCLUSÃO

A análise detalhada do caso demonstra que negociações em ambientes hierárquicos exigem uma combinação de **habilidade técnica e inteligência interpessoal**. O uso estratégico da **escuta ativa, paciência e retórica aristotélica** possibilitou a revisão do cálculo sem comprometer o relacionamento organizacional.

A experiência reforça a importância do desenvolvimento contínuo de habilidades de negociação para lidar com conflitos de maneira eficaz e construtiva.

Referências

ARISTÓTELES. *Retórica*. [S.l.]: Edições Loyola, 2004.

FISHER, R.; URY, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. [S.l.]: Penguin Books, 1991.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. *The Bases of Social Power*. [S.l.]: University of Michigan, 1959.

GOLEMAN, D. *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. [S.l.]: Objetiva, 1998.

LEWICKI BRUCE BARRY, D. M. S. R. J. *Negotiation*. 7. ed. [S.l.]: McGraw-Hill Education, 2015.

MALHOTRA, D.; BAZERMAN, M. H. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. [S.l.]: Bantam, 2007.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. *Comportamento Organizacional*. [S.l.]: Pearson, 2015.

URY, W. *Como Chegar ao Sim*. [S.l.]: Sextante, 1993.