

# Análise de um Caso de Negociação e Gestão de Conflito

Gustavo Magalhães Mendes de Tarso

2025-02-24

## Introdução

A negociação é um elemento essencial no ambiente corporativo, pois permite alinhar interesses divergentes e alcançar soluções eficazes. Em situações de conflito, a capacidade de ouvir diferentes perspectivas e manter a paciência são fatores críticos para o sucesso da negociação.

Este trabalho tem como objetivo analisar um caso real de negociação ocorrido no **Ministério da Previdência Social**, no qual foi necessário enfrentar um conflito com uma superior hierárquica a respeito de um cálculo matemático aplicado à distribuição de vagas do concurso de **Perícia Médica Federal**. Durante essa experiência, evidenciou-se a necessidade de aprimoramento em duas competências essenciais para um negociador eficaz: **escuta ativa e paciência**.

## Características a Melhorar

### Escuta Ativa

A **escuta ativa** é um componente fundamental da negociação, pois permite compreender completamente o ponto de vista da outra parte antes de formular uma resposta ou contraproposta. No caso analisado, houve dificuldade em ouvir a argumentação da superior hierárquica, dado que seu posicionamento era baseado em um erro matemático evidente. Essa dificuldade comprometeu a qualidade da comunicação e poderia ter gerado maior resistência ao convencimento.

## Paciência

A paciência é uma habilidade essencial para a resolução de conflitos, pois permite conduzir discussões com equilíbrio e evitar confrontos desnecessários. No episódio relatado, a impaciência ao lidar com a resistência da chefe quase prejudicou o processo de convencimento, podendo ter levado a uma escalada do conflito.

## Descrição do Caso

O caso ocorreu no contexto da elaboração da distribuição de vagas do concurso de **Perícia Médica Federal**, um processo que exigia precisão matemática para garantir justiça e eficiência na alocação dos recursos.

A chefe do setor possuía um perfil autoritário, utilizando sua posição hierárquica para impor decisões, mesmo em questões de natureza objetiva, como cálculos matemáticos. No entanto, ao revisar a metodologia proposta, identifiquei que o cálculo sugerido apresentava inconsistências que comprometeriam a exatidão da distribuição das vagas.

Ao expor os erros, houve resistência por parte da chefe, que insistiu na adoção de sua abordagem original, sem considerar os argumentos técnicos apresentados. O embate exigiu firmeza na defesa da alternativa correta, porém a dificuldade em escutar seu ponto de vista e a falta de paciência na condução do diálogo representaram desafios significativos ao longo da negociação.

## Partes Envolvidas e seus Interesses

Parte	Interesse Principal	Objetivos
<b>Chefe do setor</b>	Manutenção da autoridade decisória	Validar sua proposta e demonstrar controle sobre o processo
<b>Eu (servidor técnico)</b>	Precisão na distribuição das vagas	Garantir a correção matemática do cálculo para evitar distorções

## Alternativas das Partes (MACNA)

A **Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo (MACNA)** representa o que cada parte poderia fazer caso a negociação não chegasse a um consenso.

- **Minha MACNA (Minha Alternativa em Caso de Não Acordo):**

- **Aceitar a decisão da chefe**, mesmo sabendo que o cálculo estava incorreto, o que comprometeria a justiça na distribuição das vagas (opção inviável do ponto de vista ético e técnico).
- **Escalar a questão para instâncias superiores**, como outro setor do Ministério da Previdência Social, auditorias internas ou o Tribunal de Contas da União (TCU). Essa alternativa garantiria que o cálculo correto fosse utilizado, mas poderia gerar atritos institucionais e comprometer o ambiente de trabalho.
- **Elaborar um parecer técnico oficializando a contestação**, criando um registro formal para documentar os erros do cálculo e suas possíveis implicações futuras. Isso poderia funcionar como um mecanismo de proteção caso houvesse contestações jurídicas posteriores.

- **MACNA da chefe (Alternativa dela em Caso de Não Acordo):**

- **Impor sua decisão de forma unilateral**, utilizando sua autoridade para validar o cálculo incorreto. Essa abordagem poderia resultar em questionamentos internos ou futuros problemas administrativos e jurídicos.
- **Consultar outro especialista para validar sua posição**, buscando respaldo técnico para justificar sua metodologia.
- **Aceitar a revisão do cálculo correto**, evitando problemas futuros e assegurando a precisão dos dados.

No contexto dessa negociação, minha **MACNA era relativamente forte**, pois eu dispunha de alternativas viáveis (escalar a questão, emitir um parecer técnico, etc.), mas todas elas tinham riscos associados, como desgaste no relacionamento com a chefe ou resistência hierárquica.

A **MACNA da minha chefe era mais fraca**, pois insistir no erro poderia gerar consequências negativas para ela no longo prazo, principalmente se houvesse auditorias externas ou questionamentos judiciais.

A compreensão das alternativas disponíveis foi essencial para estruturar melhor minha abordagem. Eu sabia que, caso não conseguisse convencê-la

diretamente, poderia recorrer a outras estratégias para garantir a correção do cálculo.

No entanto, evitar o uso da minha MACNA era a melhor estratégia, conduzindo a negociação de forma diplomática para que minha chefe aceitasse a solução correta sem gerar resistência. Um aprimoramento na **escuta ativa** e **paciência** poderia ter levado a um desfecho mais harmonioso e eficiente.

## Concessões Realizadas

Dada a objetividade da questão matemática, **não houve concessões na solução final**, pois o cálculo correto foi adotado integralmente. No entanto, a condução da negociação poderia ter sido aprimorada por meio de uma abordagem mais estratégica, levando em conta a necessidade de preservar o relacionamento interpessoal e minimizar desgastes com a liderança.

## Avaliação da Performance e Aprendizados

O principal êxito da negociação foi garantir a correção do cálculo, protegendo a integridade do processo seletivo. No entanto, dois pontos críticos foram identificados para aprimoramento:

- **Escuta ativa:** Havia uma resistência em ouvir o argumento da chefe, mesmo que equivocado. Uma escuta mais atenta poderia ter facilitado a condução da negociação, permitindo identificar eventuais preocupações subjacentes dela.
- **Paciência:** A impaciência na argumentação poderia ter gerado um impasse maior. O uso de técnicas de **negociação colaborativa**, como reformular perguntas e validar preocupações da outra parte, teria contribuído para um desfecho mais harmônico.

## Plano de Desenvolvimento para Melhorar a Performance

Para aprimorar as habilidades identificadas, algumas ações concretas serão implementadas em negociações futuras:

- **Treinar escuta ativa:** Aplicar técnicas como **paráfrase** e **validação emocional** para demonstrar que o ponto de vista do outro foi compreendido antes de apresentar contrapontos.

- **Desenvolver paciência:** Utilizar abordagens baseadas em **perguntas abertas** e evitar respostas impulsivas, garantindo um diálogo mais estruturado e estratégico.
- **Adotar técnicas de persuasão mais diplomáticas:** Utilizar dados e evidências de forma mais pedagógica, explicando o raciocínio de forma gradual e conduzindo a outra parte a chegar à conclusão correta por conta própria.

## Conclusão

O caso analisado demonstrou a importância da escuta ativa e da paciência em negociações organizacionais, especialmente quando há resistência hierárquica. Embora o resultado final tenha sido positivo, garantindo a adoção do cálculo correto, o processo poderia ter sido conduzido de forma mais estratégica para minimizar desgastes.

O desenvolvimento contínuo dessas habilidades será essencial para lidar com desafios futuros, garantindo que a comunicação em negociações seja cada vez mais eficaz e colaborativa.