

PROCESSO SELETIVO Nº 003/2022

PROVA ESCRITA – QUESTÕES DISSERTATIVAS

Na sequência são apresentadas as questões dissertativas elaboradas pela banca, a serem respondidas pelo candidato (nº de inscrição _____) conforme a Área de Conhecimento Negociação em Governança Pública.

Questão 1 – A partir de Lewicky, Saunders e Minton (2002) explique as características em comum de situações de negociação

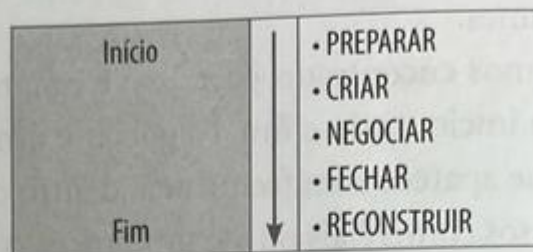
As características de uma situação de negociação

A história de Joe e Sue Carter ilustra a variedade de situações que podem ser resolvidas com uma negociação. Todos nos deparamos com situações como essas no decorrer de alguns dias ou semanas. Como já definimos, a *negociação* é o processo pelo qual duas ou mais partes tentam resolver interesses opostos. Logo, como veremos ainda neste capítulo, a negociação é um dos vários mecanismos pelos quais as pessoas resolvem conflitos. A essência das situações de negociação é a mesma; não importa se são negociações de paz entre países em guerra, um comprador e um vendedor, um funcionário e um empregador, ou entre um hóspede irritado que precisa tomar uma ducha quente antes de uma entrevista importante e o gerente do hotel. Os pesquisadores que estudaram a negociação em detalhe argumentam que as situações de negociação têm muitas características em comum.³

1. As negociações envolvem duas ou mais partes – isto é, duas ou mais pessoas, grupos, ou organizações. Embora uma pessoa possa “negociar” consigo própria – como no caso em que alguém reflete sobre passar a tarde de sábado estudando, jogando tênis ou assistindo a uma partida de futebol – de modo geral uma negociação é vista como um processo *entre* indivíduos ou entre grupos.⁴ No relato sobre a família Carter, Joe negocia com sua esposa, o gerente de compras e o vendedor de automóveis, ao passo que Sue negocia com seu marido, a alta gerência do banco em que trabalha e a Comissão de Conservação. Além disso, os dois têm pela frente uma negociação com seus filhos sobre as férias da família.
2. Em uma negociação existe um conflito de necessidades e desejos entre duas ou mais partes – dito de outro modo, uma parte não necessariamente deseja o mesmo que a outra – e todas as partes envolvidas precisam encontrar uma maneira de resolver esse conflito. Joe e Sue precisam negociar sobre as férias, sobre o que fazer com relação a seus filhos, o quanto tem para gastar, a compra de um automóvel, as rotinas administrativas das empresas em que trabalham e as práticas adotadas pela comunidade para liberar a construção de edificações e preservar recursos naturais, por exemplo.
3. As partes negociam *deliberadamente!* Isto é, elas negociam porque acreditam que podem obter os resultados esperados por meio de uma negociação, em vez de apenas aceitar o que a outra parte oferece ou concede. Uma negociação é um processo sobretudo voluntário. Negociamos porque pensamos que podemos melhorar um resultado ou um desfecho, em comparação com uma situação em que não negociaríamos, aceitando o que o outro lado oferece. Uma negociação é uma estratégia governada pela escolha. São raras as vezes em que somos obrigados a negociar. Existe a hora de negociar e a hora de não negociar (ver o Quadro 1.1 para exemplos de situações em que não devemos negociar). A experiência diz que, no Ocidente, as pessoas não negociam o bastante – isto é, pressupomos que um preço ou uma situação é inegociável e sequer nos preocupamos em fazer uma contraproposta.
4. Quando negociamos esperamos um processo de “dar e receber” que é parte fundamental na definição de negociação. A expectativa é de que as duas partes alterem ou abandonem suas propostas, exigências ou demandas iniciais. Embora a princípio as duas partes defendam seus próprios pontos de vista com vigor,

Questão 2 – Segundo Burbridge (2005) negociar é um processo. A partir do autor explique os 05 passos de uma negociação eficaz.

QUADRO 6.1 OS CINCO PASSOS DA NEGOCIAÇÃO



- ▶ **PREPARAR:** Inclui tudo o que se deve fazer antes de ir (fisicamente ou virtualmente) para a negociação. É uma das fases mais importantes, na qual são criadas as condições necessárias para uma negociação bem-sucedida.
- ▶ **CRIAR:** Inclui tudo o que se deve fazer quando se inicia o contato com o outro negociador, antes de começar a fazer ou receber propostas específicas. São atividades associadas à “criação de valores”, também chamadas negociações integrativas. Nessa fase, a participação de ambos os lados na solução do problema pode apresentar oportunidades para ganho mútuo.
- ▶ **NEGOCIAR:** Inclui tudo o que se deve fazer para obter um acordo que satisfaça seus objetivos. Nessa etapa, o foco está na arte de fazer e receber propostas: é a hora de dividir o bolo. Frequentemente, é referida como a fase de “negociação distributiva”.
- ▶ **FECHAR:** Após fazer propostas, receber propostas e fazer contrapropostas, chega o momento de concluir a negociação e tomar uma decisão: aceitar a proposta existente na mesa ou partir para nossa MASA. Consideramos essa fase como algo distinto de negociar, por ser composta de táticas específicas e por envolver critério de decisão, em si mesmo um assunto bastante complexo.
- ▶ **RECONSTRUIR:** Fechar não basta para o bom negociador. É ainda importante proteger sua imagem e investir nas negociações futuras. Por isso, concluímos o processo de negociação com uma fase dedicada a essa questão.

Questão 3 – A literatura apresenta muitas estruturas voltadas a gestão de conflitos. Explique as cinco estratégias principais para gestão de conflitos no modelo de inquietações duais a partir da obra de Lewicky, Saunders e Minton (2002).

maior a inclinação de recorrer a estratégias na base da figura. Embora seja possível identificar um número quase infinito de pontos no interior do espaço bidimensional com base no interesse pelos próprios resultados e pelos da outra parte, existem cinco estratégias principais para a gestão de conflitos no modelo de inquietações duais:

1. A *competição* (também chamada de luta ou dominação) é a estratégia que fica no canto inferior direito do diagrama. As partes que recorrem à estratégia da competição buscam seus próprios resultados mais intensamente e demonstram pouco interesse nas chances de a outra parte alcançar os resultados que almeja. Segundo Pruitt e Rubin, “as partes que adotam essa estratégia mantêm suas próprias aspirações e tentam persuadir a outra parte a ceder”.²⁹ Ameaças, punições, intimidações e ações unilaterais são consistentes com uma abordagem contenciosa.
2. A *concessão* (também chamada de *acomodação* ou *consentimento*) é a estratégia localizada no canto superior esquerdo. As partes que adotam essa estratégia exibem pouco interesse ou preocupação com a realização dos próprios objetivos e voltam suas atenções para as chances de a outra parte alcançar o que pretende. A concessão envolve a redução das próprias aspirações “para que a outra parte vença” e ganhe o que quer. Como estratégia, a concessão pode parecer estranha, mas apresenta vantagens claras em algumas situações.
3. A *inação* (também chamada de *aversão ao conflito*) está no canto inferior esquerdo do diagrama. As partes que recorrem a essa estratégia demonstram pouco interesse nas possibilidades de atingirem os próprios objetivos e de a outra parte conseguir o mesmo. A inação muitas vezes é sinônimo de recuo ou de passividade. A parte prefere recuar, ficar em silêncio ou não fazer coisa alguma.

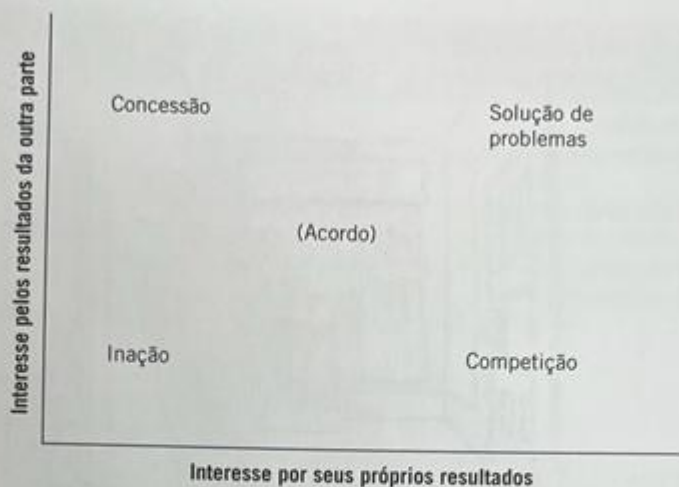


Figura 1.3 O modelo das inquietações duais.

Fonte: reimpresso do livro *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* (2nd ed.), de J. Rubin et al., com permissão do editor. Copyright © 1994, The McGraw-Hill Companies.

4. A *solução de problemas* (também chamada de *colaboração* ou *integração*) é a estratégia no canto superior direito. As partes que a adotam demonstram forte interesse tanto em atingir seus objetivos quanto nas chances de a outra parte alcançar os dela. Na solução de problemas, as duas partes ativamente buscam alternativas para maximizarem os resultados juntas.
5. O *acordo* é a estratégia localizada no centro da Figura 1.3. Como estratégia para a gestão de conflitos, ele representa o esforço moderado para a realização dos próprios objetivos e para a outra parte alcançar as metas que definiu para si. Pruitt e Rubin não caracterizam o acordo como uma estratégia viável. Para eles, o acordo é resultado do “desânimo na solução de problemas com base em uma tentativa apática de satisfazer aos interesses das partes, ou da mera concessão de ambas” (p. 29).³⁰ No entanto, os pesquisadores que utilizam versões desse modelo acreditam que o acordo representa uma abordagem estratégica válida ao conflito. Por essa razão o inserimos na estrutura concebida por Rubin, Pruitt e Kim mostrada na Figura 1.3.

A maior parte da literatura sobre as estratégias de gestão de conflito – sobretudo os trabalhos publicados nas décadas de 1960 e de 1970 – tinham um forte viés que valorizava a cooperação e repelia o conflito.³¹ Embora a maioria dos modelos de então sugerisse a viabilidade das cinco abordagens estratégicas para a gestão de conflitos, a solução de problemas era vista como a abordagem preferida. Aqueles estudos enfatizavam as virtudes da solução de problemas, defendiam sua adoção e descreviam como poderia ser usada em quase todos os tipos de conflito. Porém, os estudos mais recentes, ainda que defendam a importância da solução de problemas, são mais cautelosos e destacam a noção de que cada estratégia tem suas próprias vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de interdependência e do contexto do conflito (ver a Figura 1.4).

Questão 4 – A partir da obra de Martinelli e Almeida (2009) descreva os estilos de negociação segundo o modelo de Jung.

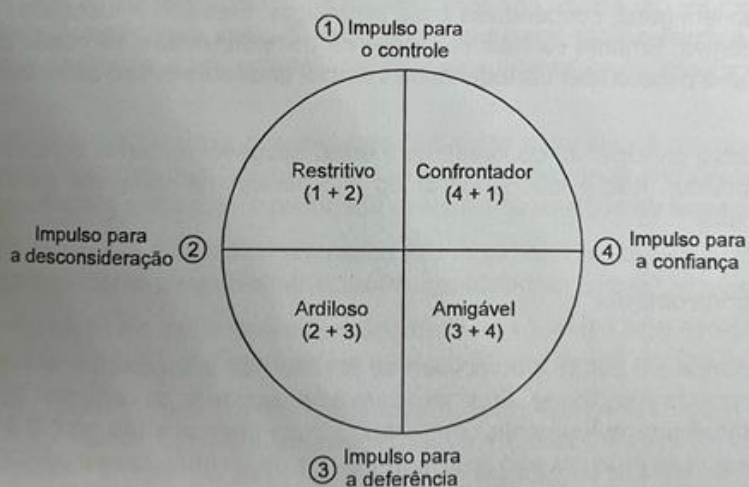
3.2.1 Modelo de Jung

O modelo de Jung foi alterado para se adaptar ao tema dos oponentes estilísticos. Esse modelo revisado é uma conveniência para o negociador. Discutem-se as táticas usadas normalmente em cada estilo, porém que não lhe são exclusivas. Além disso, há a preocupação de desenvolver métodos para se lidar de modo eficiente com cada estilo.

Existem quatro estilos primários usados por oponente não orientado pela questão. Cada estilo se baseia em um conjunto de suposições. Em geral, dois impulsos agem em comum para criar esse conjunto de suposições sobre a outra parte. Os impulsos são os seguintes, conforme Sparks (1992:155):

- Controle:** impulso para dominar e governar outros; crença na correção da rivalidade direta e desenfreada.
- Desconsideração:** impulso para rebaixar outros; crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção são da mais alta importância.
- Deferência:** impulso para deixar outros assumirem o comando; crença de que o desinteresse ou a impaciência têm o mais alto valor.
- Confiança:** impulso para incluir outros como parceiros no trabalho; crença de que o melhor é a colaboração.

Essas forças se misturam para produzir os quatro oponentes estilísticos. Os estilos e suposições que formam a base de cada um são:



Fonte: SPARKS, D. B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo : Nobel, 1992. p. 156.

Figura 3.1 Os quatro estilos básicos do modelo de Jung.

A. Estilo restritivo

O controle combina-se com a desconsideração para formar a suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados. Dessa forma, eles não são

80 NEGOCIAÇÃO E SOLUÇÃO DE CONFLITOS

cooperativos. Esses oponentes esperam que as pessoas ajam em seu próprio interesse, da forma que for necessária.

Os únicos resultados considerados como aceitáveis para um oponente de estilo restritivo são a obtenção de um ganho, ou de uma vitória, ou de um beco-sem-saída.

B. Estilo ardiloso

A desconsideração combina-se com a deferência para formar a suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância, pois eles representam uma fonte de aborrecimentos.

A idéia é de que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações de outros. É inútil tentar negociar em termos pessoais; é melhor concentrar-se nos procedimentos e regras. O objetivo dominante do oponente com o estilo ardiloso é sobreviver à negociação. O segundo objetivo em importância é manter o *status quo*. O terceiro é chegar a qualquer resultado.

C. Estilo amigável

A deferência e a confiança combinadas formam a suposição de que os negociadores são, em geral, cooperativos e até simpáticos. Eles são influenciados pelo bom espírito esportivo. Embora existam situações de competitividade, as coisas podem ser esboçadas se a pessoa fizer um exame mais amplo, enquanto evita o detalhe e a mímica.

O objetivo principal do oponente com estilo amigável é manter o relacionamento com o negociador. Isso é independente do fato de alguma conquista substancial ser atingida ou não.

D. Estilo confrontador

A confiança e o controle combinam-se para formar a suposição de que os negociadores procuram a equidade. Eles apreciam a necessidade de contestar as questões, enquanto trabalham mutuamente com o outro para chegar a um acordo sólido. Sua opinião é de que as pessoas irão colaborar em vez de obstruir, caso essa opção exista. As pessoas serão objetivas se não forem tratadas de maneira subjetiva.

O objetivo do oponente de estilo confrontador é o melhor acordo global nas circunstâncias dadas. Esse acordo teria um forte apoio do mérito e do compromisso mútuo para ser aprovado.

Segundo Sparks (1992:159), os estilos restritivo e confrontador são iniciadores, ao passo que o ardiloso e o amigável são, em sua maioria, reativos. Os oponentes de estilo restritivo e os de estilo confrontador têm, normalmente, o número mais alto de acordos. Entretanto, o comprometimento com o acordo de um oponente de estilo restritivo é, muitas vezes, menor do que o de um oponente de estilo confrontador.

Quando o acordo pende para o lado do oponente de estilo restritivo, há grande chance de que o mesmo se complique. É possível, inclusive, que aborte por completo, pois os oponentes de estilo restritivo empregam táticas que representam as estratégias de força e intimidação.

Os compromissos para com o acordo com oponentes de estilo confrontador tendem a ser mais firmes, durar um tempo mais longo e ter as melhores possibilidades de conclusão.

Os oponentes de estilo ardiloso e os de estilo amigável são menos produtivos que os dos outros dois estilos. Isso ocorre porque eles se concentram em outras coisas que não a obtenção de acordos. No caso do oponente de estilo ardiloso, o foco está na sobrevivência; e no caso do oponente de estilo amigável, na manutenção do relacionamento.

Qualquer acordo feito com oponentes do estilo ardiloso leva a um compromisso extremamente tênue. A negociação com um oponente de estilo ardiloso é entediante, sobrecarregada e, em geral, uma experiência que não recompensa.

Já o compromisso com o acordo feito com um oponente de estilo amigável é dominado por aspectos sociais e não pelo mérito da questão. Em alguns casos, isso pode ser suficiente, mas ainda é menos desejável do que os acordos saídos da disputa e do confronto.

Cada estilo tem uma única aplicação ótima, segundo Sparks (op. cit.), que evidentemente difere de estilo para estilo. O estilo restritivo parece sábio quando é do tipo em que "tem que se chegar a um acordo", envolve altos interesses ou implica um conflito terminal.

O estilo ardiloso tem seu principal mérito quando a questão é de rotina, quando envolve muitos detalhes que requeiram um exame rigoroso ou quando outros fatores, como a obediência à política, têm prioridade sobre a necessidade de fazer um acordo.

O estilo amigável é aplicável em casos que requeiram exuberância, entusiasmo, diplomacia e tato, como para aplinar irritações ou quando o detalhe não é crítico.

A confrontação é o estilo mais adequado quando a questão é do tipo de se buscar o melhor acordo possível, quando envolve altos interesses ou um conflito litigioso.

Sparks (1992:161) procura identificar as principais táticas dos diferentes estilos. Como tática, ele define "as ações através das quais a estratégia se desenvolve". Cada estilo costuma usar táticas que se baseiam em suas suposições sobre a outra parte. Em muitos casos, algumas das mesmas táticas são usadas com estilos diferentes. Na verdade, são inúmeras as formas nas quais cada tática aparece.