

ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO

CONFLITO DE PODERES E FALHAS NA COMUNICAÇÃO: TENTATIVAS FRUSTRADAS DE ACORDOS NEGOCIADOS ENTRE INSTITUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

Este Caso para Ensino traz uma situação ocorrida em uma Universidade Pública Federal brasileira. Sua comunidade universitária é composta por aproximadamente 54 mil pessoas, distribuída em diversos campi, e envolve os segmentos: estudantes, servidores técnico-administrativos em educação, servidores docentes, terceirizados e comunidade externa, que utiliza de seus serviços e ações. Embora seu campus-sede seja bem localizado, em uma região central e relativamente “nobre” de uma das capitais brasileiras, ela se encontra dentro de contexto de disputas de urbanização, violência, trânsito, expansão imobiliária, entre outros. Constitucionalmente, o Estado é responsável por manter a segurança pública no território nacional, o que inclui o referido campus universitário. As ações policiais têm como objetivo proteger a comunidade, por meio de ações de inteligência e ações preventivas de combate ao crime em qualquer lugar, momento e circunstância. Há aproximadamente uma década, a gestão da Universidade – na qual o caso em evidência ocorreu – deparou-se com uma operação da Polícia Federal nas dependências de um de seus Centros de Ensino, com o objetivo de buscar por traficantes de drogas nas dependências da universidade. Inicialmente, não encontraram os traficantes buscados. Todavia, foi apreendida a quantia de 8,9 gramas de maconha na mochila de um estudante e, a partir daí, diversos atores se envolveram em tentativas frustradas de negociação e resolução do conflito. O caso apresentado foi elaborado para a utilização em cursos de graduação e pós-graduação do chamado ‘Campo de Públicas’, tais como: Administração Pública, Gestão Pública, Administração Pública e Social, Políticas Públicas e Gestão de Políticas Públicas. Sua utilização pode ocorrer em disciplinas relacionadas à comunicação, mediação e negociação; gestão de conflitos; gestão de emergências (riscos e desastres); sociologia, ética e filosofia. O objetivo deste caso de ensino é proporcionar aos estudantes participantes: a) familiaridade com a temática de negociação e mediação na esfera pública, a partir de conflitos com diferentes atores; b) capacidade reflexiva e argumentativa, a partir de conflitos da esfera pública; e c) potencializar a capacidade argumentativa em situações complexas de tomada de decisão que envolvam, inclusive, questões éticas.

Palavras-chave: negociação; conflito; mediação; administração pública.

ABSTRACT

This Teaching Case presents a situation that occurred at a Brazilian Federal Public University. This university community is made up of approximately 54 thousand people, distributed across several campuses, and involves the following segments: students, technical-administrative education staff, university professors, outsourced employees and the external community, which uses its services and actions. Although its headquarters campus is very well located, in a central and relatively “upscale” region of one of the Brazilian capitals, it finds itself within a context of urbanization disputes, violence, drugs traffic, real estate expansion, among others. Constitutionally, the State is responsible for maintaining public security in the national territory, which includes the aforementioned university campus. Police actions aim to protect the community, through intelligence actions and preventive actions to combat crime at any place, time and circumstance. Approximately a decade ago, the university managers— where the case in question occurred – came across a federal police operation on the premises of one of its Teaching Centers, with the aim of searching for drug traffickers on the

university premises. Initially, they did not find the traffickers they sought. However, 8.9 grams of marijuana was seized in a student's backpack and, from then on, several actors became involved in frustrated attempts to negotiate and resolve the conflict. The case presented was prepared for use in undergraduate and postgraduate courses in the so-called 'Public Field', such as: Public Administration, Public Management, Public and Social Administration, Public Policies and Public Policy Management. Its use can occur in disciplines related to communication, mediation and negotiation; conflict management; emergency management (risks and disasters); sociology, ethics and philosophy. The objective of this teaching case is to provide students with: a) familiarity with the subject of negotiation and mediation in the public context, based on conflicts with different actors; b) reflective and argumentative capacity, based on conflicts in the public sphere; and c) enhance argumentative capacity in complex decision-making situations that also involve ethical issues.

Keywords: negotiation; conflict; mediation; public administration/management.

1. O CASO

Este Caso para Ensino traz a situação de uma Universidade Pública Federal brasileira, que atua no ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão, tendo como visão ser uma universidade de excelência e inclusiva. Sua comunidade universitária é composta por aproximadamente 54 mil pessoas, distribuída em diversos campi, e envolve os segmentos: estudantes, servidores técnico-administrativos em educação, servidores docentes, terceirizados e comunidade externa, que utiliza de seus serviços e ações. Embora seu campus-sede seja bem localizado, em uma região central e relativamente “nobre” de uma das capitais brasileiras, ela se encontra dentro de contexto de disputas de urbanização, violência, trânsito, expansão imobiliária, entre outros.

Constitucionalmente, o Estado é responsável por manter a segurança pública no território nacional, o que inclui o referido campus universitário. As ações policiais têm como objetivo proteger a comunidade, por meio de ações de inteligência e ações preventivas de combate ao crime em qualquer lugar, momento e circunstância.

1.1 A SITUAÇÃO-PROBLEMA: O CONFLITO

Há aproximadamente uma década, a gestão da Universidade – na qual o caso em evidência ocorreu – deparou-se com uma operação da Polícia Federal nas dependências de um de seus Centros de Ensino, com o objetivo de buscar por traficantes de drogas nas dependências da universidade. Inicialmente, não encontraram os traficantes procurados. Todavia, na lanchonete do Centro de Ensino, foram realizadas revistas nos pertences pessoais de quem lá estava e foi apreendida a quantia de 8,9 gramas de maconha na mochila de um estudante. Por resistir a abordagem, esse estudante foi levado para um local mais afastado pelos policiais federais.

Diante dessa cena, servidores docentes e técnico-administrativos, alunos e autoridades, dentre elas, os Diretores do Centro de Ensino e representantes do Gabinete da Reitoria, dirigiram-se ao local, visando entender o que estava acontecendo e tentar evitar conflitos nas dependências da Instituição.

Diversos atores estiveram envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de negociação. Por parte da Universidade, participaram o Chefe de Gabinete, os Diretores do Centro de Ensino, diversos estudantes e servidores docentes e técnico-administrativos, como também os procuradores da Advocacia Geral da União (AGU) que, apesar de prestarem assessoria jurídica para Universidade, não fazem parte do seu quadro efetivo.

Por parte da Polícia Federal, participaram o superintendente em exercício na cidade a época, dois delegados e cerca de oito agentes; a Polícia Militar do Estado e a tropa de choque. Houve, também, uma adesão voluntária por parte da comunidade e representantes políticos eleitos, como vereadores e deputados, e a comunidade em geral.

A competência constitucional da Polícia Federal no campo das drogas está restrita às ações de prevenção e repressão ao tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins (CARVALHO, 2012; MACEDO, 2009). Assim, uma operação repressiva em um campus universitário demandaria a demonstração de sua finalidade e fundamentação legal: no caso, de fundada suspeita da existência de tráfico de drogas, após rigorosa investigação de inteligência para confirmar os fatos.

Após três horas de negociações frustradas entre os representantes institucionais sobre a possibilidade de resolução do conflito, mediante a assinatura de um termo circunstanciado no local, em acordo com a legislação vigente, o representante da Polícia Federal solicitou à tropa de choque da Polícia Militar que avançasse sobre quem pudesse impedir a ação da polícia. O resultado de tal ação acabou ocorrendo com o uso de balas de borracha, gás lacrimogêneo e sprays de pimenta. Ações de resistência, em relação aos atos realizados, marcaram este episódio.

Segundo levantamento realizado por especialistas da área econômica da Universidade, estimou-se que a operação da Polícia Federal neste evento custou aos cofres públicos cerca de R\$ 4,5 milhões (contabilizando salários, despesas de transporte de tropas etc.).

Durante as negociações, foi questionado à autoridade da PF *“se era um usuário ou um traficante que tinha sido preso?”*. Um dos delegados afirmou que *“era um usuário de drogas”*. O então chefe de gabinete da Universidade informou ao delegado que, de acordo com a legislação vigente, continuava-se entendendo o uso desse tipo de droga como contravenção, e não podendo prender em flagrante o contraventor, nem mesmo criminalizá-lo, devendo essa situação ser tratada como um problema de saúde pública. Apesar disso, o delegado afirmou que *“o criminoso seria levado à delegacia da PF”*.

Durante as tentativas de negociação, ocorreram diferenças entre as partes em suas estratégias. A Polícia Federal, enquanto autoridade com poder de polícia, utilizou de linguagem mais enfática e legítima. Devido ao treinamento e estratégias de negociação das quais estão habituados, os representantes da PF apresentavam postura corporal fechada. Enquanto os representantes da Universidade adotaram uma linguagem mais informal, ao buscar intermediar a situação e acalmar os ânimos.

Durante o processo de comunicação, um dos Diretores do Centro de Ensino expôs seu interesse em resolver o problema o mais rápido possível, tendo em vista o conflito iminente entre os estudantes e a polícia. Em contrapartida, a PF, mesmo reconhecendo e elogiando os esforços da outra parte, manteve sua posição, deixando claro que gostaria de levar o preso sem o uso da força.

Ao passar das horas de negociação, um de pessoas se aglomerava, de dentro e de fora da comunidade universitária, o que propiciava uma visível perda de controle da situação e falta de liderança entre todos os representantes das instituições envolvidas.

1.2 O LEVANTAMENTO DE POSSIBILIDADES

Durante o período de negociação, foram apresentadas pelas autoridades da Universidade e da Polícia Militar (agência que também atuou como parceira nas negociações) diversas alternativas para resolver o impasse:

- 1) assinatura de termo circunstanciado para a PM no local;
- 2) as autoridades da Universidade se comprometerem a se apresentarem, juntamente com o estudante, na delegacia da PF, em data e horário estabelecido;
- 3) a possibilidade do estudante ir no carro institucional da Universidade até a delegacia da PF, juntamente com os policiais federais.

Todavia, nenhuma das alternativas foi aceita pela autoridade da PF, como também a alternativa de levar o estudante preso, proposta pela autoridade policial, não foi aceita pela multidão lá presente. Observando o processo de negociação frustrado que se instalou por aproximadamente três horas, era perceptível o estresse emocional de todos os entes, ali representados, principalmente com a tensão produzida pela possibilidade de conflito eminente entre a tropa de choque e os estudantes e servidores.

A partir da ordem do superintendente da PF, a tropa de choque avançou em direção aos presentes no conflito, o que levou à necessidade de alguns serem encaminhados ao hospital, por serem atingidos por balas de borracha ou estilhaços de bombas de efeito moral.

1.3 FECHAMENTO

Dada a impossibilidade de se chegar a um acordo negociado, a questão foi levada ao poder judiciário. Três anos depois, o Ministério Público Federal (MPF) ajuizou uma Ação Civil Pública por Ato de Improbidade Administrativa em nome de quatro servidores da Universidade, que visava à suspensão dos seus direitos políticos e a perda de sua função pública, além do pedido de pagamento de multa e ressarcimento dos danos patrimoniais causados pela operação.

Os servidores docentes e técnico-administrativos envolvidos na tentativa de negociação foram acusados de estarem ferindo os princípios da probidade administrativa. Segundo a Lei n. 8.429 de 1992, a improbidade administrativa é um ato ilegal cometido por agente público, durante o exercício de função pública, sendo a ação baseada no art. 10, “*aqueles que causam lesão ao patrimônio público*”.

Uma comissão de sindicância interna foi instaurada na Universidade para analisar a operação realizada em seu Campus, a qual concluiu que:

“Tratou-se, portanto, de uma Operação não identificada e atípica da Polícia Federal no campus Universitário. Consequentemente, o procedimento legal a ser adotado, diante da apreensão desta quantidade de droga, é claro: deveria a autoridade policial ter finalizado a Operação com a lavratura do termo circunstanciado no local em que se encontravam os estudantes (como indicado pela própria Polícia Militar), mantendo assim a segurança de pessoas e bens no campus [...]”

Passados oito anos do embate, foi publicada a sentença que julgou improcedente o pedido ajuizado pelo MPF e inocentou os servidores da Universidade. O Juiz Federal destacou que, para a configuração de ato de improbidade administrativa, que gera lesão patrimonial ao Estado, o dolo específico do agente público deve consistir em uma vontade deliberada de causar prejuízo a Administração Pública. Segundo a análise processual, “*os servidores atuaram no objetivo de pacificar os ânimos, de negociar com os policiais e de, sobretudo, proteger os estudantes, muitos deles ainda menores de idade*”.

1.4 QUESTÕES PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

1. Segundo Lewicki, Saunders e Minton (2002), a percepção sobre o que está sendo comunicado na negociação pode sofrer distorções de tradução pelo ouvinte, gerando comportamentos que causam estranheza à outra parte. Com base nessa afirmação:

- a) Quais fatos ou ações podem ser apontadas como distorções de comunicação no caso apresentado?
- b) Como podemos reduzir os impactos das distorções de comunicação numa negociação?
- c) O que você faria neste caso como mediador?
- d) Qual seria o local ideal para avançar nas tratativas da negociação?

2. Considerando os vieses cognitivos que circundam a formulação da percepção e o processo de tomada de decisão de ambos os atores - servidores da Universidade, Alunos da Universidade e Polícia, quais comportamentos podemos identificar e observar no caso apresentado?

3. Qual método de negociação poderia ter sido utilizado para a resolução do conflito?

2. NOTAS DE ENSINO

2.1 FONTE DE DADOS

O caso é baseado em uma situação real ocorrida em um Campus de uma Universidade Federal brasileira, há aproximadamente uma década. Embora tenha sido de ampla divulgação, optou-se por não mencionar o nome da Universidade, nem os anos dos fatos; tampouco os nomes das autoridades envolvidas.

Os dados foram coletados a partir da vivência de um dos autores do caso, bem como de notícias na mídia e documentários publicados referente à situação ocorrida. Algumas adaptações fictícias foram realizadas a partir do material coletado, para que o caso atingisse seu objetivo pedagógico.

2.2 OBJETIVOS DO CASO

O caso apresentado foi elaborado para a utilização em cursos de graduação e pós-graduação do chamado 'Campo de Públicas' (PIRES et al., 2014), tais como: Administração Pública, Gestão Pública, Administração Pública e Social, Políticas Públicas e Gestão de Políticas Públicas. Sua utilização pode ocorrer em disciplinas relacionadas à comunicação, mediação e negociação; gestão de conflitos; gestão de emergências (riscos e desastres); sociologia, ética e filosofia.

O presente caso para ensino tem como objetivo proporcionar aos seus participantes:

1. Familiaridade com a temática de negociação e mediação na esfera pública, a partir de conflitos com diferentes atores.
2. Capacidade reflexiva e argumentativa, a partir de conflitos da esfera pública.
3. Potencializar a capacidade argumentativa em situações complexas de tomada de decisão que envolvam, inclusive, questões éticas.

2.2 APLICAÇÃO PEDAGÓGICA EM SALA DE AULA

Anteriormente à aula destinada para uso do caso, o professor ou a professora responsável pela disciplina deverá já ter abordado com os estudantes as principais teorias da negociação (distributiva e integrativa), bem como suas respectivas estratégias, enquadramentos, táticas e opções de uso de mediação. Além disso, sugere-se, também, que já tenham sido abordados conteúdos referentes à gestão de conflitos e comunicação, como a abordagem da comunicação não-violenta.

Aproximadamente uma semana antes da discussão do caso, deve-se disponibilizá-lo aos alunos para leitura individual, juntamente com as perguntas de reflexão (que ainda não devem ser respondidas). Mesmo assim, recomenda-se destinar entre cinco a dez minutos iniciais da aula para que os estudantes revisem o caso e/ou finalizem a leitura.

Unindo teoria e prática: atividades a propor aos alunos

Na aula destinada ao caso, a turma deve ser dividida em grupos, de três a cinco estudantes, para facilitar o processo de discussão geral. Na sequência, eles devem preencher a matriz de análise (Quadro 1) do conflito e das negociações, permitindo mapear e ter uma visão mais analítica de todo o processo e, por fim, as questões de reflexão devem ser respondidas. Em síntese, as atividades propostas aos alunos são:

- Entre 5 e 10 minutos: individualmente, revisão do caso já lido “em casa”;
- Durante 30 minutos: preenchimento, em grupo, da matriz de análise (Quadro 1)
- Durante 20 minutos: resposta as perguntas reflexivas indicadas após o caso (seção 1.4).
- Minutos finais (no mínimo, 15 minutos): discussão, no grande grupo e moderada pelo professor, das respostas que cada grupo elaborou para as perguntas reflexivas.

Quadro 1 – Matriz de Análise

	ELEMENTOS	DEFINIÇÃO	ANÁLISE
Análise descritiva do caso	ATORES	Participantes principais do conflito	
	INTERESSES	Preferências e propensões de cada parte	
	PODER	Recursos físicos, políticos e sociais de cada um dos lados	
	RELACIONAMENTOS	Interesses de manter um relacionamento e a análise dos relacionamentos existentes	
	CONTEXTO	Contextos culturais, sociais e políticos envolvidos no embate	
	TEMPO	Análise de quanto tempo se tem para as negociações e quanto tempo o conflito existe	
Análise das soluções	CONCESSÕES	Baseado nos interesses, deve-se construir as zonas de possíveis acordos	
	OPÇÕES	Opções existentes que podem ser implementadas	

	CRITÉRIOS	Medida (monetária, recursos físicos, pessoais etc.) para verificar o equilíbrio entre as partes	
	AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO	Possibilidade de informar os atores dos problemas existentes.	

Fonte: elaborado pelos autores

2.3 EXPOSIÇÃO TEÓRICA

Segundo Lewicki, Sauders e Barry (2015), os negociadores não são perfeitos processadores de informação; muito pelo contrário, eles têm tendência em cometer erros sistemáticos no processamento de informações.

Em contraste com o tipo de negociação chamado de barganha distributiva, a negociação integrativa baseada em princípios pode ocorrer desde o momento em que se começa a pensar na negociação até o momento que se chega a um acordo (Fisher, Ury e Patton, 2011). Esse período, mesmo sendo curto, poderia ser dividido em três etapas:

- I. Realizar uma rápida análise das circunstâncias, na qual tentaria diagnosticar a situação: colher informações, organizá-las e ponderar sobre elas. Normalmente, deve-se considerar os problemas pessoais das percepções sectárias, das emoções hostis e da comunicação com clareza, bem como identificar seus interesses e os da outra parte. Deve-se anotar as opções já colocadas a mesa e identificar quaisquer critérios já sugeridos como base para um acordo;
- II. Fazer um planejamento, gerando ideias e decidindo o que fazer. Deve-se tentar definir de que modo pode-se lidar com os problemas pessoais. Dentre os interesses, quais os mais importantes? Quais são alguns dos objetivos realistas? Neste caso, pode-se gerar opções adicionais e critérios diferenciados para poder decidir entre eles; e,
- III. Estágio de discussão (ou negociação), quando as partes se comunicam entre si, em busca de um acordo. As diferenças de percepção, os sentimentos de frustração e raiva e as dificuldades de comunicação podem ser reconhecidos e abordados. Num cenário ideal, cada um dos lados deve chegar a compreender os interesses do outro. Depois, ambos poderiam gerar opções que sejam mutuamente vantajosas e procurar concordar quanto a padrões objetivos para conciliar os interesses opostos.

No Quadro 2 descreve-se uma visão geral das principais características da negociação distributiva e integrativa, incluindo suas definições, os papéis dos atores, as táticas utilizadas, os interesses, os graus de poder e os critérios para solucionar conflitos.

Quadro 2 - Negociação Distributiva e Integrativa

Aspectos	Negociação Distributiva	Negociação Integrativa
Definição	Processo competitivo de distribuição de recursos limitados	Processo colaborativo de criação de valor mútuo e expansão de recursos

Papel dos Atores	Posições rígidas, foco em ganhar o máximo para si	Colaborativos, busca de soluções que beneficiem ambas as partes
Táticas	1. Revelar o mínimo sobre suas intenções 2. Ancoragem (estabelecer ponto de partida) 3. Concessões limitadas 4. Ultimatoss	1. Compartilhamento de informações 2. Exploração de interesses comuns 3. Geração de opções 4. Busca por soluções ganha-ganha
Interesses	Maximizar o ganho pessoal, foco em posições	Identificar interesses subjacentes, expandir o valor mútuo
Poder	Relativo à capacidade de concessões e ameaças	Baseado na habilidade de criar valor e explorar interesses comuns
Critérios de Solução	1. Preço 2. Prazo 3. Quantidade 4. Condições de pagamento	1. Ganho mútuo 2. Satisfação dos interesses de ambas as partes 3. Relações a longo prazo
Referências	Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). Negotiation. McGraw-Hill Education.	Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin.

Fonte: elaborado pelos autores

2.4 DISCUSSÃO DAS QUESTÕES E QUADRO DE ANÁLISE PREENCHIDO

1. Segundo Lewicki, Saunders e Minton (2002), a percepção sobre o que está sendo comunicado na negociação pode sofrer distorções de tradução pelo ouvinte, gerando comportamentos que causam estranheza a outra parte. Com base nessa afirmação:

- a) Quais fatos ou ações podem ser apontadas como distorções de comunicação no caso apresentado?
- b) Como podemos reduzir os impactos das distorções de comunicação numa negociação?
- c) O que você faria neste caso como mediador?
- d) Qual seria o local ideal para avançar nas tratativas da negociação?

Opção de respostas:

Primeiramente, é necessário identificar e evidenciar para as partes envolvidas na negociação: a causa que gerou a distorção nos posicionamentos e os riscos dos possíveis desfechos. Neste caso em específico, a diferença de poder entre os envolvidos gerou uma desvantagem que impossibilitou a negociação. Para casos assim, a inserção de um mediador externo ao conflito é recomendável para a resolução da problemática.

Assim, uma boa alternativa, como mediador, seria a mudança do ambiente de negociação. Dessa maneira, ao modificar o ambiente para um neutro, longe da tensão gerada de conflito iminente, poderia ter sido criado um ambiente ideal de negociação. Distante deste local do conflito, poderia ser realizada uma troca de ideias que possibilitaria que as partes se ouvissem, para além de seus posicionamentos reativos e chegassem numa negociação integrativa - com base em critérios objetivos de legalidade e proporcionais - o que poderia ocasionar a resolução mais célere e sem

prejuízos à integridade física dos cidadãos, sem prejuízo ao erário público e prezando pelos direitos individuais.

2. Considerando os vieses cognitivos que circundam a formulação da percepção e o processo de tomada de decisão, quais comportamentos podemos identificar e observar no caso apresentado?

Opção de respostas:

Segundo Lewicki, Sauders e Barry (2014), os negociadores não são perfeitos processadores de informação, pelo contrário eles têm tendência em cometer erros sistemáticos no processamento de informações. No caso em questão, podemos observar o viés cognitivo da Intensificação Irracional do Comprometimento. A Polícia Federal, em seu papel de negociadora, se manteve comprometida ao seu curso de ação, ou seja, em querer levar em custódia o aluno acusado, mesmo quando a sua ação, dada a evolução da negociação, passou a ser irracional. A adoção dessa tática acontece porque ninguém gosta de admitir o seu próprio erro ou fracasso, principalmente quando a outra parte pode entender essa iniciativa como uma demonstração de fraqueza, e por isso, o ator vai ficando cada vez mais irracional ao longo da negociação.

Também podemos identificar o viés da Super Confiança. O negociador que atua com um excesso de confiança tem a tendência de confiar que sua habilidade é mais apropriada ou precisa do que realmente é, ou seja, sua habilidade em estar certo se torna maior que a realidade.

3. Qual método de negociação poderia ter sido utilizado para a resolução do problema?

Opção de resposta:

Observando o ocorrido de um prisma imparcial, acredita-se que se fosse utilizado um método de negociação baseado em princípios ou negociação dos méritos (separando as pessoas do problema; concentrando-se nos interesses, e não nas posições pessoais; explorando opções de ganhos mútuos; e insistindo em critérios objetivos), ajudaria aos negociadores envolvidos a tomarem uma decisão mais lógicas e que teriam resultados que beneficiem a todos, baseando-se em padrões justos e racionais.

Em suma, em contraste com a barganha posicional, o método de negociação baseado em princípios, concentrando-se nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, normalmente resulta em acordos sensatos.

4. Preencha o quadro de análise do conflito, de acordo com as informações do caso, relacionando o conteúdo de negociação, comunicação e mediação.

Um exemplo de preenchimento, a partir dos dados do caso, é apresentado a seguir, no Quadro 2.

Quadro 3 – Matriz de Análise preenchida

	ELEMENTOS	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Análise descritiva do caso	ATORES	Servidores da Universidade: Chefe de Gabinete, Diretores do Centro de Ensino, Servidores docentes e técnico-administrativos; estudantes; procuradores da Advocacia Geral da União (AGU); Polícia Federal; Polícia Militar; comunidade, através da participação de vereadores, deputados e a comunidade em geral.
	INTERESSES	Comunidade Universitária: procurava compreender e finalizar a situação sem conflitos e propondo a assinatura de um termo circunstanciado no local. Polícia Federal e Polícia Militar: tinham como objetivo levar o infrator preso, resgatar os policiais que mantinham em custódia o preso. Comunidade (vereadores, deputados e a comunidade em geral): participar das negociações e minimizar os conflitos.
	PODER	Comunidade Universitária: buscou apoio jurídico da AGU, com o intuito da resolução do conflito, sem haver confronto. Polícias Federal e Polícia Militar: possuíam autoridade e poderiam dispor do uso da força para o cumprimento da lei.
	RELACIONAMENTOS	A Universidade mantém um longo relacionamento com a PF, para o combate ao tráfico de drogas nos campi, e algumas ações especiais, mas com protocolos bem definidos: “ações de inteligência nos campi, mas as abordagens deveriam ser realizadas fora da Universidade”. A Polícia Federal e a Polícia Militar mantêm relacionamento com a Universidade através de ações preventivas de delitos nos campi.
	CONTEXTO	O conflito era carregado com um estigma e estereótipos de ambas as partes sobre suas instituições e indivíduos. O resultado foi um bloqueio nas comunicações e a incapacidade encontrar uma resolução para o impasse. Além de medidas autoritárias que não colaboraram para a situação.
	TEMPO	A negociação do conflito durou aproximadamente três horas; mas a resolução/sentença do conflito no âmbito da justiça federal perdurou por oito anos.
Análise das soluções	CONCESSÕES	Se houvesse interesse de ambas as partes, poderia ser estabelecida uma zona de possíveis acordos. No caso, aparentemente, não houve concessões e o resultado foi o conflito apresentado. O embate se ampliou principalmente pelos contextos sociais e culturais das instituições e dos coletivos que compõem elas, além do “ambiente de conflito” que se instalou, que agravou a situação das negociações.
	OPÇÕES	Foram apresentadas pelas autoridades da Universidade e da PM diversas alternativas para resolver o impasse: a) assinar o termo circunstanciado para a PM no local; b) as autoridades da Universidade se comprometerem a se apresentarem, juntamente com o estudante, na delegacia da PF, numa data e horário estabelecido; c) a possibilidade de o estudante ir no carro institucional da Universidade até a delegacia da PF, juntamente com policiais federais etc.

	CRITÉRIOS	O critério utilizado foi o poder de polícia e a polícia de choque, com armamentos e recursos físicos e de pessoas suficiente para promover a dispersão dos envolvidos.
	AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO	Durante as três horas de negociações, todos os atores estavam cientes do que um conflito naquela escala poderia ocasionar. Poderia, entre outras coisas, colocar a vida de pessoas em risco.

Fonte: elaborado pelos autores

REFERÊNCIAS

CARVALHO, S. **A Política Criminal de Drogas no Brasil: estudo criminológico e dogmático da Lei 11.343/06**. 5ª edição ampliada e atualizada. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FISHER, R.; URY, W.; RATTON, B. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2ª Edição revisada e atualizada. Editora IMAGO, 2005.

LEWICKI, R. L.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Fundamentos da negociação**. Tradução de Raquel Macagnan Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Negotiation**. McGraw-Hill Education, 2015.

MACEDO, G. C. A admoestação ao usuário de drogas e a descriminalização da conduta de uso, ante a nova Lei Anti-drogas. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XII, n. 71, dez 2009. Disponível em: < http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7076 >. Acesso em: 17 jul. 2023.

PIRES, V.; SILVA, S.; FONSECA, S.; COELHO, F. Dossiê - Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 3, p. 110-126, 2014.