

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA
IVANNA KATHIA BARBOSA DE SOUSA CARNEIRO

**O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA COMO INSTRUMENTO DE
NEGOCIAÇÃO NOS CONFLITOS DE NATUREZA ADMINISTRATIVA, NO
ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**

São Leopoldo

2019

IVANNA KATHIA BARBOSA DE SOUSA CARNEIRO

**O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA COMO INSTRUMENTO DE
NEGOCIAÇÃO NOS CONFLITOS DE NATUREZA ADMINISTRATIVA, NO
ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

- C289t Carneiro, Ivanna Kathia Barbosa de Sousa
O termo de ajustamento de conduta como instrumento de negociação nos conflitos de natureza administrativa, no âmbito do Poder Executivo Federal / Ivanna Kathia Barbosa de Sousa Carneiro; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo: EST/PPG, 2019.
72 p. ; 31 cm
- Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2019.
1. Conflitos – Administração. 2. Administração pública – Brasil. 3. Resolução de disputa (Direito) – Brasil. 4. Negociação. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

IVANNA KATHIA BARBOSA DE SOUSA CARNEIRO

**O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA COMO INSTRUMENTO DE
NEGOCIAÇÃO NOS CONFLITOS DE NATUREZA ADMINISTRATIVA, NO
ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 04 de agosto de 2019.

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – UFRGS

Jalva Lília Rabelo de Sousa – Doutora em Administração de Empresas – UNIFOR

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia – EST

Ao Supremo Deus, criador e doador de toda a vida, ao Mestre Meishu Sama e às minhas criaturas, no sentido mais carinhoso possível, com todo afago e dedicação: minha família, minha filha Maria Rita (in memorian), meus avós Leondina e Durvalino (ambos, in memorian).

AGRADECIMENTOS

O direito de sonhar o que queremos pode até ser um ato intimista e isolado do ser humano, mas a concretização de um sonho não se materializa de forma solitária. Ao longo dessa minha trajetória acadêmica pude contar com o apoio incondicional de pessoas especiais, na minha vida, e como forma de externar minha gratidão, quero deixar registrado o meu sincero agradecimento àqueles e àquelas que muito contribuíram na subida de mais um degrau, na escada do conhecimento, da minha história: a minha mãe, Maria Ivone e ao meu pai Carlos Alberto, pelo legado do estudo e das boas ações condutoras ao caminho do aprendizado, sem perder a mais nobre prática da humildade; às minhas irmãs, Ivania Carla e Ivanicy Kelma, pela paciência e tolerância, nos momentos em que afluía a inquietude; às minhas sobrinhas, Isabella e Isadora, por serem minha fonte de inspiração; ao meu tio, Allan e minha tia Eva, pela confiança e palavras encorajadoras; ao meu esposo, Cícero Wilrison, pelas incisivas cobranças que em muito incentivaram a dedicar-me, mais ainda, aos estudos; ao meu orientador, prof. Dusan, que com admirável maestria, sabedoria e simplicidade, dedicou o seu tempo para me orientar, pela disponibilidade a mim dispensada agregada a pontual responsabilidade e atenção em cada etapa do meu trabalho; aos meus amores: minha avó Leondina, meu avô Durvalino e minha filha Maria Rita que, no mundo espiritual, são minha fortaleza e propulsores para eu continuar minha trajetória sempre acreditando que a vida é como um rio que corre para o mar, para além da finitude, que não nos permite parar. Ao mestre dos mestres por ter colocado todos e todas no meu caminho, em mais uma missão que hoje se torna realidade com a conclusão do presente trabalho.

A todos e todas, o meu sincero agradecimento!

Minha eterna gratidão!

“O ser humano deve desenvolver, para todos os seus conflitos, um método que rejeite a vingança, a agressão e a retaliação. A base para esse tipo de método é o amor.”

Martin Luther King Jr.

RESUMO

O tema da pesquisa é o Termo de Ajustamento de Conduta – TAC – como instrumento de negociação nos conflitos de natureza administrativa, no âmbito do poder executivo federal. A sociabilidade atribuída à espécie humana permite com que haja a natural interferência de condutas entre as pessoas, o que poderá acarretar distintos comportamentos, divergências de opiniões e colisão de interesses, decorrentes das relações pessoais. É inevitável a presença dos conflitos na vida dos indivíduos por ser inerente da própria natureza humana e pode ser recepcionado de maneira construtiva, a depender da forma como é trabalhado, se com o intuito de que seja minimizado, ou até mesmo, erradicado. Assim, dentre as alternativas de solução de conflitos pode-se citar o Termo de Ajustamento de Conduta, que poderá ser instrumentalizado através de um processo de negociação, perfazendo etapas que leve a um acordo. No âmbito da administração pública federal, o Termo de Ajustamento de Conduta é uma ferramenta que visa acordos entre os sujeitos que participam desse processo, em uma dinâmica de natureza cooperativa, onde uma parte assume a responsabilidade pelo desvio de sua conduta e se compromete a ajustá-la, tendo como contrapartida a não instauração de um processo administrativo disciplinar, em desfavor do servidor público. Portanto, a viabilidade do processo de negociação como estratégia para a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, nos casos de mínima lesividade a ordem interna, contribui para que ambas as partes tenham um ganho mútuo.

Palavras-chave: Gestão de conflitos. Administração Pública Federal. Processo de negociação. Termo de Ajustamento de Conduta. Acordo.

ABSTRACT

The theme of the research is the Conduct Adjustment Term – CAT (TAC) – as an instrument of negotiation in conflicts of administrative nature, in the realm of the federal executive power. The sociability attributed to the human species propitiates that there be a natural interference of conducts between people which can lead to distinct behaviors, divergences of opinions and collision of interests resulting from personal relations. The presence of conflicts is inevitable in the life of the individuals since it is inherent to human nature itself and can be received in a constructive manner depending on how it is dealt with, if there is the intent that it be minimized or even eradicated. Thus, within the alternatives for the solution of conflicts, one can cite the Conduct Adjustment Term which can be instrumentalized through a negotiation process, going through stages which lead to an agreement. In the area of federal public administration, the Conduct Adjustment Term is a tool which aims at agreements between the subjects who participate in this process, in a dynamic of cooperative nature, where one part assumes the responsibility for deviating from the behavior and commits to change it, having as the counterpoint the non-institution of a disciplinary administrative process, not favoring the public servant. Therefore, the viability of the negotiation process as a strategy to celebrate the Conduct Adjustment Term in the cases of minimum harm to the internal order, contributes so that both parts have mutual gain.

Keywords: Conflict Management. Federal Public Administration. Negotiation Process. Conduct Adjustment Term. Agreement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Código de Hamurabi©.....	25
Figura 2 - Código de Hamurabi alta definição©.....	26
Figura 3 - Estágios no processo do conflito.....	36
Figura 4 - Negociação distributiva <i>versus</i> negociação integrativa.....	41
Figura 5 - Processo de negociação	43
Figura 6 - Prazos de conclusão nos procedimentos disciplinares	61
Figura 7 - Ano: 2017 a 2019, até o mês de maio	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 PRECEITOS LEGAIS QUE REGULAM O COMPORTAMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	23
2.1 A Conduta Humana na Perspectiva do Processo Histórico	23
2.2 A Conduta do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal	28
3 CONFLITO E NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	33
3.1 Conflito no âmbito organizacional.....	33
3.2 A Negociação nas organizações	39
2.2.1 A Negociação na Perspectiva Judaico-cristã	44
3.3 A Negociação na Administração Pública: Meios alternativos da resolução de conflitos.....	48
4 O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA como instrumento de resolução de conflitos, no âmbito do poder executivo federal.....	53
4.1 Noção Geral do Termo do Ajustamento de Conduta na Administração Pública Federal	53
4.2 Análise das técnicas negociais no Termo do Ajustamento de Conduta, no âmbito da Administração Pública Federal.....	56
4.3 Da razão e importância da celebração do TAC	60
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

A temática deste trabalho é o estudo das estratégias de negociação como ferramenta na celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, uma alternativa de resolução de conflitos, no âmbito do Poder Executivo Federal.

A abordagem das estratégias de negociação engloba, indubitavelmente, o comportamento humano como um todo e, em especial, o comportamento organizacional, e tem desencadeado discussões acerca da resolução pacífica dos conflitos, uma vez que estes são inerentes à natureza do ser humano. Os conflitos surgem nas situações em que há divergências de opiniões e interesses contrários e não podem perdurar indeterminadamente, sob o risco de emergir uma sociedade hostil e avessa a pacificação social.

A existência de conflitos de interesses, provenientes de desvios de condutas de servidores e servidoras, tem levado a Administração Pública por intermédio das autoridades que a representam, promoverem, de pronto, a apropriada e suficiente apuração, com a finalidade de restaurar a ordem pública, adequando-as aos preceitos legais e morais vigentes, normalmente, por meio de um processo administrativo disciplinar ou sindicância punitiva/acusatória, a depender do grau de lesividade ao bem e/ou serviço público.

Nesse sentido, as estratégias de negociação podem constituir-se num diferencial fundamental para o bom encaminhamento na celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, sempre na busca de possível solução para os conflitos nos casos de mínima ofensividade à ordem interna, sem maiores desgastes para as partes e com ganhos mútuos, com um emprego de um diálogo pautado na confiança entre Administração Pública e o agente público, participantes no processo da negociação.

Os atos da negociação como mecanismo de instrução na aplicabilidade do Termo de Ajustamento de Conduta, podem ser vistos como garantia eficaz para resolver conflitos de natureza administrativa, no âmbito do Executivo Federal e tem como escopo evitar a instauração de Processos Administrativos Disciplinares, sem, contudo, elidir o seu caráter disciplinar e pedagógico, vetor colaborador em desburocratizar e minimizar os custos com a punição do quadro de pessoal do

Poder Executivo Federal, além de fomentar a célere solução consensual dos conflitos na esfera administrativa e diminuir os gastos públicos.

A pesquisa que embasou a construção do trabalho é de natureza teórica reflexiva, de revisão de textos relacionados com os temas, que representam o eixo estruturante da pesquisa, a saber: (i) preceitos legais que regulam o comportamento do servidor público federal; (ii) conflitos e negociação no ambiente organizacional; (iii) o termo de ajustamento de conduta e suas características e finalidades. Para tanto, o método de pesquisa bibliográfica se deu a partir de referencial teórico e documental, através de análises de documentos e atos normativos do então Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU, que em muito contribuíram para o referido trabalho.

O estudo está dividido em três capítulos, além da introdução e da conclusão. No primeiro foram abordados os preceitos legais que regulam a conduta do servidor público e da servidora pública federal. Onde se inicia com um panorama histórico da conduta humana que justifica uma natural interferência entre si, nas condutas dos indivíduos e são propulsores para o surgimento dos conflitos. O comportamento humano tem um sustentáculo legal, ético e moral que reflete em todas as áreas da vida do ser humano, o que não isenta o servidor público civil do poder executivo de ter suas condutas fiscalizadas, controladas e, até mesmo, sancionadas. Faz referência ao *inter* do agente público no serviço, do ingresso no cargo público, passando pela estabilidade até a demissão, nos moldes do sistema legal específico para o serviço público federal, o que deixa evidente que o cargo público não se reveste de natureza *ad eternum* para seus ocupantes.

No capítulo seguinte, o foco é o conflito e a negociação, com ênfase ao conflito no âmbito organizacional, partindo do conceito de organização, nos seus diversos sentidos. É dada a definição de conflito e os estágios do processo de conflito. Quanto ao conceito de negociação e sua ramificação para as organizações, com ressalva na diferença da negociação distributiva e integrativa, e uma atenção para um ato negocial do ganha-ganha, tendo sido demonstrado o processo de negociação, bem como, uma perspectiva da negociação na perspectiva judaico-cristã, com ressalva da negociação na administração pública como meio alternativo de resolução de conflito acompanhado de um breve histórico sobre o surgimento do Termo de Ajustamento de Conduta.

O capítulo final concentrou-se nos termos técnicos e jurídicos do instrumento, Termo de Ajustamento de Conduta, conhecido por TAC, como ferramenta de resolução de conflitos, no âmbito do Poder executivo Federal, onde expõe sobre a noção geral do TAC, seus legitimados e restrições para a sua celebração, na Administração Pública Federal. Foram analisadas as etapas para a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta à luz das técnicas de negociação, considerando os passos descritos em um processo de negociação e a Instrução Normativa nº 02, de 30 de maio de 2017, do Ministério da Transparência, Fiscalização.

Ressalta-se que longe de esgotar o assunto, espera-se que o presente estudo seja um limiar de uma introdução à literatura sobre as técnicas de negociação na celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, futuramente consolidado em um manual para contribuir com os representantes da Administração Pública Autárquica Educacional, que irão conduzir a negociação a fim de ver celebrado o Termo de Ajustamento de Conduta – TAC.

2 PRECEITOS LEGAIS QUE REGULAM O COMPORTAMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL

Não obstante a existência de prerrogativas aplicáveis aos e as ocupantes de cargos públicos, na esfera da Administração Pública Federal, há, ainda, no ordenamento jurídico brasileiro, normas e preceitos específicos que atentem para o comportamento do agente público.

2.1 A Conduta Humana na Perspectiva do Processo Histórico

O Ser Humano, no transcorrer da história, de uma maneira ou de outra, sempre teve que criar mecanismos de controle de conduta – como as normas sociais que estão muito presentes nas leis e nas relações sociais em si – para um convívio harmônico e pacífico.

Uma grande parcela de como se deu a conduta humana na história, vem não só de como foi constituída cada sociedade, mas do fator cultural de cada povo. Quer dizer, a cultura tem um papel determinante na maneira como as pessoas vêm se relacionando no transcorrer da história. Por isso, a dificuldade em conceituar o termo *conduta humana* ou *comportamento humano*, uma vez que se relacionam às culturas locais em cada espaço geográfico do mundo.¹

Outro fator importante a ser lembrado é que desde a pré-história os seres humanos tiveram que criar acordos de convivência, os acordos sociais. De bandos e tribos do Paleolítico, formaram as primeiras aldeias e cidades do Neolítico, que culminaram nos grandes reinos e impérios da antiguidade – tudo isso na região que conhecemos como crescente fértil, localizada na Ásia Menor, que abrange desde o delta do Nilo no Egito até a região de rio Tigre e Eufrates na Mesopotâmia.²

¹ FORMIGA, Nilton Soares. DINIZ, Ariosvaldo da Silva. Estilo da Orientação Cultural e Condutas Desviantes: Testagem de um Modelo Teórico. **Psicol. pesq.**, vol. 5, n. 1 Juiz de Fora, ago. 2011. p. 4. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000100002>. Acesso em: 24 ago. 2018.

² ALTARES, Guillermo. A autêntica revolução foi no período Neolítico. **El País** – Ciência, 20 de abril de 2018. p. 2. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/20/ciencia/1524219983_369281.html>. Acesso em: 25 ago. 2018.

Mais especificamente, a partir do sedentarismo do Neolítico, quando os seres humanos deixaram de ser nômades e passaram a se estabelecer próximo de regiões férteis para o cultivo de grãos e domesticação de animais, a população aumentou³ – o que também tem grande influência sobre esse estudo acerca da conduta e comportamento humano. Quer dizer, quanto maior o número de pessoas, mais difícil é estabelecer acordos pacíficos; mais difícil é a convivência.⁴ Daí surge à necessidade de se estabelecer um conjunto de regras capazes de garantir a vida em sociedade de maneira harmoniosa, pautada, no mínimo de ordem e paz, não contemplando, a arbitrariedade entre as pessoas que vivem em comunidade. Com isso surgem os códigos, com seus artigos e incisos; tão temidos na história da humanidade. Será a maneira de frear o comportamento humano que tem uma conduta em desacordo com os acordos e costumes sociais.⁵

Um exemplo bem conhecido e motivo de inúmeros comentários e análises de pesquisadores é a constituição de códigos da Antiguidade. Ou seja, por que eram tão severos? Será que havia uma negociação no sentido de ajustar uma conduta inadequada? O *Código de Hamurabi*⁶, conforme a figura 1, ao que parece, não era muito passível de negociação, como se pode ver nos artigos os quais apontam que

1º - Se alguém acusa um outro, lhe imputa um sortilégio⁷, mas não pode dar a prova disso, aquele que acusou, deverá ser morto. [...] 3º - Se alguém em um processo se apresenta como testemunha de acusação e, não prova o que disse, se o processo importa perda de vida, ele deverá ser morto. [...] 5º - Se um juiz dirige um processo e profere uma decisão e redige por escrito a sentença, se mais tarde o seu processo se demonstra errado e aquele juiz, no processo que dirigiu, é convencido de ser causa do erro, ele deverá então pagar doze vezes a pena que era estabelecida naquele processo, e

³ ALTARES, 2018, p. 3.

⁴ MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 2 (XXV), 2007. p. 298. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

⁵ AZEVEDO, Luiz Carlos de. História do Direito, Ciência e disciplina. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, v. 92, 1997. p. 33. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67354/69964>>. Acesso em 26 ago. 2018.

⁶ O **Código de Hamurabi** é um conjunto de leis criadas na Mesopotâmia, por volta do século XVIII a.C, pelo rei **Hamurabi** da primeira dinastia babilônica. O **código** é baseado na lei de talião, “olho por olho, dente por dente”. As 281 leis foram talhadas numa rocha de diorito de cor escura. Disponível em <https://www.suapesquisa.com/mesopotamia/codigo_hamurabi.htm>. Acesso em: 27 ago. 2018.

⁷ Significa Feitiçaria; ação do feiticeiro que pratica magia ou bruxaria. [Por Extensão] Sedução ou encanto; característica, atributo natural ou artificial, que provoca encantamento e fascinação. **Dicionário on-line**. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&ei=2SSTW5SiBY_msAe0pKmQDA&q=sortil%C3%A9gio+dicion%C3%A1rio&oq=sortil%C3%A9gio+dicion%C3%A1rio&gs_l=psy-ab.3..0j0i22i30k1l4.5894.9761.0.10420.11.11.0.0.0.171.1528.0j11.11.0....0...1c.1.64.psy-ab.0.11.1514...0i67k1j0i22i10i30k1.0.Mo1javL0n5c>. Acesso em: 27 ago. 2018.

se deverá publicamente expulsá-lo de sua cadeira de juiz. Nem deverá ele voltar a funcionar de novo como juiz em um processo. [...] 229º - Se um arquiteto constrói para alguém e não o faz solidamente e a casa que ele construiu cai e fere de morte o proprietário, esse arquiteto deverá ser morto. 230º - Se fere de morte o filho do proprietário, deverá ser morto o filho do arquiteto.⁸



Figura 1 - Código de Hamurabi©
Fonte: InfoEscola⁹

Lendo os artigos em destaque, não se pretende realizar uma análise jurídica, mas refletir sobre como os povos da antiguidade tinham a ideia de “acordos” ou “normas” sociais. A figura 2 apresenta uma visualização melhor da base da figura 1 – onde está descrito o código na rocha de diorito de cor escura. Conforme o prólogo do próprio código, o que se queria era a “implantação da justiça na terra, a destruição do mal, a prevenção da opressão do fraco pelo forte, a propiciar o bem

⁸ Nas “leis criminais, vigorava a “lex talionis”: a pena de morte era largamente aplicada, seja na fogueira, na forca, seja por afogamento ou empalação. A mutilação era infligida de acordo com a natureza da ofensa. [...]As penalidades infligidas sob o Código de Hamurabi, ficavam entre os brutais excessos das punições corporais das leis mesopotâmica Assírias e das mais suaves, dos hititas.” **Código de Hamurabi.** Cultura Brasileira. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.org/zip/hamurabi.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

⁹ Imagem do Código de Hamurabi. Todos os direitos reservados. **InfoEscola.** Disponível em: <https://www.google.com.br/search?hl=ptBR&tbm=isch&source=hp&biw=1517&bih=735&ei=a0qcW8T_GsSrWASG7rfGcg&q=c%C3%B3digo+de+hamurabi&oq=c%C3%B3digo+de+&gs_l=img.1.2.0110.29.1728.0.6070.8.7.0.0.0.951.951.6-1.1.0....0...1ac.1.64.img..7.1.948....0.3oluykRRQjg#imgrc=f_wMrd0MNSyacM>. Acesso em: 27 ago. 2018.

estar do povo e iluminar o mundo. Essa legislação estendeu-se pela Assíria, pela Judéia e pela Grécia”.¹⁰

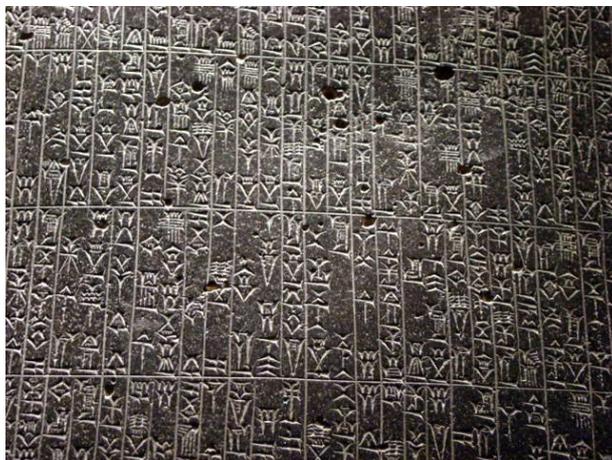


Figura 2 - Código de Hamurabi alta definição©

Fonte: Débora Silva¹¹

Então, além da questão cultural, como já foi mencionado, o número elevado de pessoas em um mesmo espaço geográfico, dificulta uma harmonia nas relações. Por isso há necessidade de serem criados os mecanismos capazes de assegurar a paz no convívio social – como medida de frear comportamentos e/ou condutas abusivas por parte dos indivíduos. Um exemplo no ordenamento jurídico brasileiro consiste nas normas e procedimentos que objetivam inibir e reprimir condutas irregulares praticadas por servidores e empregados públicos federais em detrimento dos serviços e/ou patrimônio público.

Outro aspecto importante, dentro da ideia de processo histórico, é entender a importância da educação e formação humana no resultado de uma conduta humana satisfatória ou insatisfatória. Quer dizer, a educação na antiguidade era privada. Apenas filhos de reis e nobres aristocratas tinham professores de saberes diversos. Por exemplo, Alexandre da Macedônia – o que seria conhecido como *Alexandre “O Grande”*¹², e que fundou as inúmeras “*Alexandrias*” nas suas

¹⁰ Código de Hamurabi. **Cultura Brasileira**. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.org/zip/hamurabi.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

¹¹ **Alta definição da base do código de Hamurabi**. Direitos reservados à Débora Silva. Disponível em: <<https://www.estudopratico.com.br/codigo-de-hamurabi/>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

¹² “Ele foi um importante rei da Macedônia, que viveu no século 4 a.C. Em apenas 33 anos de vida, Alexandre, o Grande – também conhecido como Alexandre Magno ou Alexandre III -, formou um enorme império, que ia do sudeste da Europa até a Índia. Por isso, ele é considerado o maior líder militar da Antiguidade. “Com só 18 anos, Alexandre iniciou sua fulminante carreira de vitórias, boa parte delas sobre o grande Império Persa”, diz a arqueóloga clássica Maria Beatriz Borba Florenzano, da Universidade de São Paulo (USP). Quando assumiu o trono da Macedônia, em

conquistas até a Ásia - fora instruído por Aristóteles, um dos principais filósofos da Antiguidade.

Apenas na Idade Média que o Ensino considerado “público” seria iniciado, quando a Igreja Católica começa um processo de catequização das inúmeras famílias analfabetas, *vítimas geracionais*¹³ da queda do Império Romano.

Durante o medievo, ou seja, a partir do século III, sinônimo de ser *bem sucedido*¹⁴ na vida era fazer parte do sistema eclesiástico como padre ou freira. Aquelas pessoas que viviam como camponesas, quando ingressavam na vida monástica, geralmente iam servir ali mesmo entre os camponeses e as camponesas, o chamado *Baixo Clero*. E os descendentes da nobreza, por sua vez, seriam aquelas pessoas que serviriam perante as camadas abastadas da sociedade, o *Alto Clero*.

Quanto às normas de conduta, por equívoco, mesmo havendo leis civis, a igreja tinha grande influência social, a ponto de julgar as pessoas, inclusive, com pena de morte na *Fogueira Santa*¹⁵, se fosse necessário. Esse período da história é

336 a.C., Alexandre tratou de manter e ampliar um poderoso exército deixado por seu pai, rei Filipe II. Mas para isso precisou ir atrás das riquezas de outros povos, principalmente dos persas, iniciando uma vitoriosa campanha militar na qual contou com o apoio de algumas cidades-estados da Grécia. Por ter sido educado pelo filósofo grego Aristóteles dos 13 aos 16 anos, Alexandre tinha uma grande admiração pela cultura helênica. “Era preocupação de Alexandre difundir a cultura grega (helênica) por cada lugar que passava. A união de todo o Mediterrâneo oriental sob o seu comando propiciou a criação de uma cultura única em que traços gregos foram misturados a traços regionais”. NAVARRO, Roberto. Quem foi Alexandre, o Grande? **Revista Super Interessante**, 2011. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quem-foi-alexandre-o-grande/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

¹³ Por volta do séc. II o Império Romano era toda a Gália, Norte da África, Egito e Ásia Menor. O Mar Mediterrâneo ficava dentro do Império Romano. Com o fim das conquistas militares, Roma teve dificuldades em manter as inúmeras províncias nesse vasto território. Em meio à oficialização do cristianismo e esse caos todo, as primeiras levas de invasores bárbaros dizimaram a Europa do século III. Muitas cidades viraram pequenas latrinas. Eram inúmeros povos: Godos, Visigodos, Lombardos, Saxões, Vândalos, Francos, Germanos, entre outros. Com tudo isso mais a ruralização da economia, inúmeras pessoas, por gerações, entraram em situação de miséria e sem condições de estudar. MACHADO, Carlos Augusto Ribeiro. A antiguidade tardia, a queda do império romano e o debate sobre o “fim do mundo antigo”. **Rev. Hist.** (São Paulo) [online]. 2015, n. 173, pp. 81-114. ISSN 0034-8309. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.2316-9141.rh.2015.105844>>. E em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-83092015000200081&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 28 ago. 2018.

¹⁴ O que era uma “garantia” de estabilidade na idade média (ser padre), atualmente, no Brasil é fazer parte do Poder público Civil do Poder Executivo Federal. É uma relação bem interessante de ser comparada.

¹⁵ A igreja inspirou inúmeros ditadores do século XX com suas torturas realizadas na parte subterrânea das igrejas durante a Idade Média. Os exemplos mais evidentes foram na ditadura de Pinochet no Chile e no Nazismo de Adolf Hitler. RENNAN, A. JULIO. **As 10 técnicas de tortura mais assustadoras da Idade Média**: Métodos terríveis marcaram o período conhecido como “idade das trevas”.

conhecido como Teocêntrico ou Teocrático, quando Deus, além de ser o centro, era o que “governava”. Logo, a conduta humana não estava restrita apenas à população em geral, mas também se verifica no âmbito da própria Igreja Católica, tanto na época medieval como na contemporaneidade.

A ruptura dessa visão de mundo ocorre com a ênfase na Razão a partir do século XVIII – quando o antropocentrismo, ou seja, o ser humano como centro, passa a ser prioridade nas relações sociais. Quer dizer, quando o Iluminismo ganha força, as pessoas entendem que o conhecimento liberta o Ser. E teorias como de John Locke, Montesquieu, Voltaire e Rousseau, além de inspirarem a eclosão de Revoluções – como foi o caso da França de 1789 - seriam inspirações de gerações que se projetam até o século XX com esse ideal.

2.2 A Conduta do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal

O primeiro aspecto a ser analisado, no que se refere à esfera pública, é a questão da estabilidade em um cargo de provimento efetivo, ingressado por concurso público e albergada pela Constituição Brasileira de 1988. Ou seja, o fato de a pessoa saber que não será demitida tão fácil, não a torna mais audaciosa e/ou ousada em muitas de suas condutas e atitudes?

Ao desenvolver uma análise do processo histórico que envolve a conduta humana, em todo o momento, a ansiedade em tratar do conceito de *ética e moral* fica candente no discurso. Por isso, quando se trata da conduta de Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal na realidade contemporânea do Brasil, discutir não só acerca da ética, mas a respeito dos dilemas morais e jurídicos nas relações humanas é praticamente inevitável.

O estado de arte sobre os conceitos de ética e moral é muito amplo. São conceitos que, em muitos casos, se confundem. Porém, ao que parece, há distinção sim. Medeiros e Silva afirmam que “a origem etimológica de Ética, conforme leciona Nalini (2008, p. 114), é o vocábulo grego “ethos”, a significar “morada”, “lugar onde se habita”. Mas também pode ser entendido como “modo de ser” ou “caráter””.¹⁶

¹⁶ MEDEIROS, Massillania Gomes. SILVA, Saulo Medeiros da Costa. A Ética, A Moral e o Direito: Reflexões Sobre A Formação Jurídica. **Orbis**: Revista Científica Volume 2, n. 3, Universidade Federal de Santa Catarina. p. 254. Disponível em:

Então, se ética se relaciona ao caráter, acredita-se adequado compreender que está relacionado às escolhas das pessoas, do ponto de vista lícito e ilícito – uma vez que algo que possa ser uma escolha certa para alguns e algumas, pode ser considerado escolhas erradas para outros e outras.

Já a moral, por sua vez, Medeiros e Silva se utilizam de Bittar e Almeida para afirmar que a Moral se “constitui por um processo acumulativo de experiências individuais, que vão ganhando assentimento geral, até se tornarem regras e normas abstratas”.¹⁷ Além disso, acrescentam que Bittar faz questão de esclarecer que “a moral é o conteúdo da especulação ética, pois se trata do conjunto de hábitos e prescrições de uma sociedade; é a partir de experiências conjunturais e contextuais que surgem os preceitos e máximas morais”.¹⁸ Essas *regras e normas abstratas* que os autores se referem são muito presentes no estado de arte sobre a moral. Quer dizer, enquanto a ética está no campo do caráter, ou seja, das escolhas humanas, a moral está relacionada às normas, regras e costumes sociais.

Como as escolhas das pessoas são determinadas pela sua formação como Ser Humano, é interessante observar o ponto de vista de quem trabalha com a formação humana, como é o caso de La Taille a qual apontam que é importante:

[...] estabelecer uma fronteira entre as esferas privadas e públicas: reservar-se-ia de moral para regras que valem para as relações privadas (os comportamentos que devem ter um bom pai ou uma boa mãe, por exemplo), e o conceito de ética para aquelas que regem o espaço público. Daí as referências aos “códigos de ética” de variadas profissões, ou da presença de expressões como “ética na política”, os “comitês de ética para a pesquisa em seres humanos”. Não faria muito sentido em falar em “ética na família”. Note-se que a diferenciação entre espaços privado e público não implica diferenças de conteúdo: por exemplo, o não roubar ou não mentir valem para os dois. Em compensação, os códigos de ética (que inspiram os diversos comitês, em cada instituição profissional) implicam um trabalho de elaboração intelectual, fato que nos reaproxima da definição de ética como reflexão sobre a moral. De fato, para elaborar-se um código desse tipo é preciso não apenas conhecer a moral da sociedade em que se vive, mas pensar também as particularidades da profissão contemplada.¹⁹

Todavia, antes de tratar da questão do código de ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, é importante ressaltar a necessidade em analisar a palavra *Civil* neste contexto. Quer dizer, há na sociedade brasileira, mais

<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_etica_a_moral_e_o_direito.pdf>. Acesso em: 01 set. 2018.

¹⁷ BITTAR e ALMEIDA, 2010, p. 542 apud MEDEIROS; SILVA, 2011, p. 255.

¹⁸ BITTAR, 2002, p. 10 apud MEDEIROS; SILVA, 2011, p. 255.

¹⁹ LA TAILLE, Yves de. **Moral e Ética**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 27.

especificamente nos seus órgãos públicos como um todo, *feudos*²⁰ civis e feudos militares. Ou seja, a maneira como a ética e a moral são vistas e tratadas em organizações civis, é diferente da maneira como as corporações militares tratam destes conceitos nas suas relações cotidianas. Enquanto em corporações militares a ética e a moral são tratadas como mecanismos importantes na manutenção da imagem do militar – como instrumento de liderança – nas corporações civis são como um freio que remete ao código de ética de cada profissão e, conseqüentemente, à possibilidade de punição, inclusive, com demissão através de processo administrativo disciplinar.

Consoante ao entendimento de La Taille, o Código de Ética profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal apresenta já no início do Capítulo I, Seção I, acerca das “*Das Regras Deontológicas*” que:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos. II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto [...].²¹

Então, pergunta-se: será que os servidores públicos e as servidoras públicas têm cumprido com esses preceitos? E quanto à questão cultural brasileira, como o cidadão brasileiro e cidadã brasileira entende ou lida com o serviço público a partir da estabilidade? Será que a maioria se preocupa com sua imagem e com o reflexo de seus atos no próprio poder estatal?

E os problemas envolvendo servidores e servidoras que, seguidamente, estão na iminência de sofrer um processo administrativo disciplinar, são relacionados à imprudência e negligência no exercício da função ou por levar uma vida privada em desacordo com o que prevê o Código de Ética? Ou seja, conforme o inciso VI

A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos

²⁰ Feudo aqui se refere como uma linguagem figurada a “grupos” independentes nos poderes.

²¹ Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**. Inciso I ao III. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 06 set. 2018.

verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.²²

Quanto a este aspecto é interessante refletir que essa temática, de modo geral, afeta a vida das pessoas pelo fato de serem contribuintes à medida que pagam seus impostos. Ou seja, uma conduta de servidor e servidora que trabalha mal intencionalmente, pode vir a causar transtornos burocráticos a toda uma coletividade com vultoso prejuízo ao erário, a exemplo da Operação Curriculum, que apura irregularidades na aplicação de recursos dos programas Universidade Aberta do Brasil (UAB) e Plano Nacional de Formação de Professores de Educação Básica (PARFOR) pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI, que só em 2006, foram constatados pagamentos irregulares de mais de R\$270 mil, conforme levantamentos realizados pela CGU.

E quando o desvio no comportamento do servidor público federal e da servidora pública federal do Poder Executivo transcende às normas éticas e se volta para supostas práticas de atos ilícitos no exercício das atribuições do cargo público, ou até mesmo em função do cargo ocupado pelo servidor e pela servidora que possua apenas relação indireta com o respectivo exercício?

O fundamento legal para eventual repercussão administrativa de atos irregulares praticados por servidor público federal e servidora pública federal, no âmbito do Poder Executivo, encontra-se amparo na Lei nº 8.112/90 que estabelece o regime disciplinar entre os arts. 116 e 142, definindo os deveres e as infrações funcionais, as penalidades administrativas e a competência para aplicação das penalidades.

Por outro lado, em casos de omissão e lacunas na lei citada, pode ser aplicada subsidiariamente e supletivamente outros preceitos legais, tais como, a lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal e o Código de Processo Civil, que dispõe no seu art. 15: “Na ausência de normas que regulem processos eleitorais, trabalhistas ou administrativos, as disposições deste Código lhes serão aplicadas supletiva e subsidiariamente”.

²² Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.** Inciso VI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 06 set. 2018.

Desta forma, a correição é uma das áreas de atuação fundamentais no Ministério da Transparência e Controladoria – Geral da União, que consiste nas atividades relacionadas à apuração de eventuais desvios de conduta cometidos por servidores públicos e à aplicação das devidas penalidades.

Em 2005 foi criado o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal por meio do Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005, dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, que compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, no âmbito do Poder Executivo Federal, por meio da instauração e condução de procedimentos correccionais.

Como se pode observar, não obstante a estabilidade concedida aos servidores públicos e as servidoras públicas na constituinte de 1988, estes e estas não estão isentos e isentas ou impunes pelo cometimento de infrações funcionais, por ação ou omissão praticada no desempenho das atribuições do cargo ou função, ou que tenha relação com essas atribuições, em obediência às regras de conduta necessárias ao regular andamento do serviço público.

Ademais, a própria Constituição Brasileira de 1988, no seu art. 41, § 1º, cita as hipóteses nas quais o servidor público perderá o cargo, quais sejam: em virtude de sentença transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada a ampla defesa e mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

3 CONFLITO E NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Conflito no âmbito organizacional

Levando em consideração o ponto de vista social, as organizações podem ser consideradas ambientes de interação entre as pessoas que combinam seus esforços e trabalham juntas para atingirem seus objetivos e proporcionarem resultados que individualmente não teriam condição de realizar. Nesta perspectiva, a organização pode ser interpretada como um sistema cooperativo racional onde as pessoas se dispõem a colaborar entre si de maneira racional e intencional.²³

Na concepção de Jones, a organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter uma coisa que desejam ou valorizam a fim de alcançarem seus objetivos, ou seja, é empregada no atendimento de suas próprias necessidades.²⁴

Desse modo, embora não exista um conceito uníssono para as organizações, verificam-se nas definições, elementos comuns que caracterizam e identificam uma organização, que são: conjunto de pessoas, objetivos comuns e cooperação recíproca. Esses elementos dinamizam a existência da organização e permitem que seu alcance não se limite a um único espaço, podendo se materializar em empresas, órgãos públicos, instituições privadas, família, comunidade, hospitais e etc.

Uma organização se revela pela convivência entre pessoas com personalidades e ambições diferentes, porém, convergentes em relação à satisfação dos seus próprios interesses, com isso é considerada produto da sociedade humana.²⁵ É vista, também, como uma forma dominante de instituição na sociedade moderna que permite satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, etc.²⁶, que permeiam todos os

²³ CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 22.

²⁴ JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. p. 18.

²⁵ MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2017. p. 61.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. p. 18.

aspectos da vida moderna e abrangem um contingente numeroso de pessoas. Por tudo isso, tem-se na organização um ambiente propulsor para o surgimento natural dos conflitos.

Dentre as diversas definições de conflito, em um sentido genérico, conceitua-se o conflito como um “processo que começa quando umas das partes percebe que a outra parte tem ou está prestes a afetar negativamente algo que interessa à primeira”.²⁷

Os conflitos surgem quando existem discordâncias de opiniões e/ou perspectivas divergentes entre as instituições sociais (pessoas, grupos, organizações). Portanto, para que haja conflito, é preciso que pessoas tenham interesses diversificados ou desenvolvam atividades incompatíveis com os interesses de outras, as quais não se complementam ou não podem existir simultaneamente, originando disputas entre as partes.²⁸

A existência do conflito está imbricada no relacionamento entre indivíduos que apresentam características, personalidades, princípios, valores e conceitos destoantes, por isso está necessariamente ligada à natureza humana. Conforme o dicionário brasileiro da língua portuguesa, o conflito significa um choque entre as pessoas que lutam, desavença, disputa, guerra, luta, colisão.²⁹ Trata-se de encontro de coisas que se opõem ou divergem, estado provocado pela coexistência de dois estímulos que desencadeiam reações que se excluem mutuamente.³⁰

Sempre que fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovção, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição.³¹

O conflito no âmbito organizacional representa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem ser manifestados pelos indivíduos em uma organização. Representa um choque de interesses³², e é visto como parte da dinâmica estrutural das organizações.³³

²⁷ ROBBINS, Sthepen. P. JUDGE, A. Timothy. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. p. 299.

²⁸ GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2016. p. 28.

²⁹ ROSA, Ubiratan. **Minidicionário Rideel: língua portuguesa**. 4 ed. São Paulo: Rideel, 2014.

³⁰ MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>>. Acesso em: 03 de mar. 2019.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 91.

³² CHIAVENATO, 2014, p. 91.

Dos vários níveis de abrangência de conflitos, destacam-se o conflito interpessoal e o conflito organizacional. Os conflitos interpessoais são gerados entre duas ou mais pessoas com interesses, necessidades e objetivos diversos e antagônicos, influenciadas por pensamentos, valores e princípios, sendo estes os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho, segundo Talita e Janaína citando Quinn, por gerarem “sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos ou grupos”.³⁴

De outra parte, os conflitos organizacionais, tratados neste trabalho, são aqueles gerados por normas e condutas organizacionais quando ausentes ou ignorados o seu cumprimento e no entendimento de Garbelini³⁵, estes conflitos podem ser originados por fatores específicos classificados como de tarefa, processo ou relacionamento, de acordo com a natureza dos atos das partes envolvidas que lhes desencadeou. Neste caso, os conflitos são passíveis de apuração e até mesmo de penalidade, como, por exemplo, na organização administrativa pública do executivo federal.

Em síntese: o conflito de tarefa relaciona-se com as “situações de tensão causadas por desentendimentos entre membros da equipe no que diz respeito ao conteúdo e aos objetivos das tarefas a executar”³⁶, o conflito de relacionamento se refere às relações interpessoais e o conflito de processo está relacionado à maneira como o trabalho é executado.

Como poderá ser observado na figura 3, o conflito enquanto processo desdobra-se em cinco estágios, consoante sugere Robbins em sua obra que trata sobre comportamento organizacional.

³³ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**: provas e concursos. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2016. p. 359.

³⁴ NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. **Gestão de pessoas em organizações**. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809227616303988?token=50DA945463EDA901A971AABFFEE6576642561A8D08BE8859240E5A161DCDC6A9210650413FE10D087215A04365881478>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

³⁵ GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos**. Curitiba: InterSaberes, 2016. p. 29.

³⁶ RICCI, Lucas. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. **Revista Espacios**, v. 38, n. 24, 2017. p. 27.

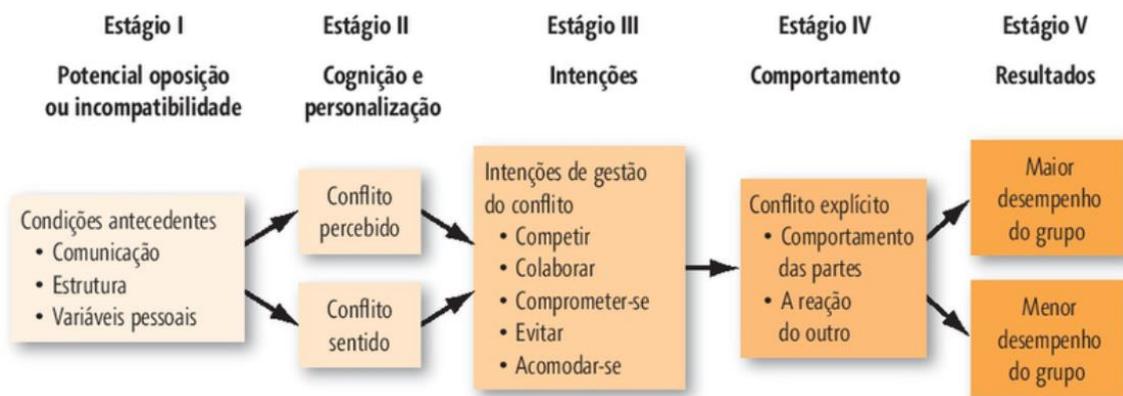


Figura 3 - Estágios no processo do conflito³⁷

No primeiro estágio encontram-se presentes as condições que criam oportunidades para o surgimento do conflito, dentre elas estão a comunicação, estrutura organizacional e as variáveis pessoais.

A comunicação é uma ferramenta necessária na estrutura organizacional, pela qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização³⁸, que quando falha pode dificultar a interação das pessoas e causar resultados negativos na organização. Além disso, deve-se ressaltar que o fato das organizações apresentarem diferentes estruturas, de serem separadas hierarquicamente e divididas em grupos e departamentos, pode trazer discórdia em relação às responsabilidades, distribuição de recursos, entre outros – gerando conflitos entre os grupos.³⁹ Quanto as variáveis de pessoas, estas estão associadas às ações e reações por meio do comportamento do indivíduo, externadas conforme sua personalidade, emoções e valores.

No segundo estágio, o conhecimento que pode ser percebido ou sentido, é o que irá personalizar o conflito no instante em que as pessoas se envolvem emocionalmente, a ponto de ficarem ansiosas, tensas, frustradas e hostis.

Uma vez personalizado, surgem às intenções estratégicas para resolução dos conflitos, de acordo com o interesse das partes na situação, que pode ser: pela satisfação dos próprios interesses ou de todos os envolvidos e todas as envolvidas,

³⁷ Robbins, Stephen. P. JUDGE, A. Timothy. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. p. 299-332.

³⁸ CHIAVENATO, 2014, p. 217.

³⁹ COSTA, Cristiane. **Conflitos e Negociação**. Secretaria de Educação do Governo do Estado de Pernambuco. 2015. p. 11. Disponível em: <https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConflitoeNegocia_C_eoRDDI.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018. p. 6-7.

a parte pode se comportar de maneira a evitar (fuga), ignorar ou suprimir o conflito, a parte pode, ainda, priorizar o interesse dos outros em relação ao seu próprio interesse ou as partes se mostram dispostas a ceder parcialmente como meio de satisfação para todas as partes.

O quarto estágio é o momento em que o conflito se torna visível através do comportamento das pessoas. Exemplos: desacordos ou mal-entendidos leves, questionamentos explícitos ou desafios, ataques verbais, ameaças, ultimatoss, agressão física, esforços explícitos para destruir a outra parte, etc.

No último estágio do processo de conflitos está a consequência dos atos anteriores, que pode ser funcional ou disfuncional.

Nessa senda, Garbelini considerando o conceito de Almeida, para quem “um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão entre as partes”⁴⁰, indaga-se: O conflito é bom ou ruim? É positivo ou negativo para as organizações?

O conflito para os Gestores tradicionais, na década de 1930 e 1940, numa abordagem “humanística” era percebido como algo a ser evitado, considerado negativo no todo, uma disfunção para a organização. Esta corrente parte do *princípio de que todo conflito é ruim*⁴¹ e sujeito a destruição, retrocesso e irracionalidade de uma organização.

Baseado na naturalidade da ocorrência dos conflitos nas organizações, os estudiosos da visão de relações humanas, nos anos 1940 até metade da década de 1970, consideram os conflitos como algo inevitável e de difícil negação, cabendo à organização apenas recepcionar os conflitos.

Uma terceira visão do conflito, a interacionista, instiga o surgimento dos conflitos nas organizações como forma de dinamizar as atividades e aproximar as pessoas. Para essa corrente, o conflito é necessário e deve ter um caráter funcional, desde que tenha uma natureza construtiva. Para isso, o conflito precisa ser útil para

⁴⁰ GARBELINI, Viaviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos**. Curitiba: InterSaberes, 2016. p. 21.

⁴¹ ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 326-327.

o aprimoramento das tarefas e melhoramento do desempenho do grupo. Nesta abordagem o conflito deixa de ter a visão “patológica e prejudicial” e assume uma visão de “mola de impulso”, “onde seu estímulo gera competitividade que por fim, gera maior esforço das partes envolvidas e conseqüentemente melhores e benéficos à organização”.⁴²

Desta forma, pode-se dizer que a qualificação dos conflitos, para bom ou ruim, positivo ou negativo, são relativos e levam em consideração a sua natureza.

Ademais, o papel dos conflitos, para ser positivo, seria aquele com vistas a “evitar a estagnação, estimular a criatividade, permitir que as tensões sejam liberadas e o processo de mudanças seja iniciado, mas insuficiente para ser destrutivo ou prejudicar a coordenação das atividades”.⁴³

O termo *conflito* é sempre utilizado para descrever diferenças individuais e grupais entre os seres humanos. Se as diferenças não forem tratadas adequadamente, as pessoas envolvidas dificilmente se unirão em compreensão e cooperação. No entanto, quando bem tratadas e bem direcionadas, as diferenças resultarão em iniciativas criativas e estimulantes, ações primordiais para o progresso.⁴⁴

Tendo em vista que a sociedade moderna tem na organização um espaço natural para o surgimento de confrontos, divergências, disputas e diversas interferências entre as pessoas, o que obviamente não está isento de conflitos, mas para que estes tenham conseqüências positivas é necessário saber lidar com eles, através de estratégias de gerenciamento, alternativas de solução dos conflitos, a exemplo da negociação.

A gestão de conflitos consiste em investir em objetivos específicos, conhecer a outra parte e suas necessidades; apresentar argumentos, desenvolver características que motivem a confiança; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação e ser flexível, encarando o conflito como uma força constante dentro da organização, procurando administrá-lo da maneira construtiva.⁴⁵

Depois de todo esse panorama sobre o conceito e análise da evolução do processo de desencadeamento do conflito, torna-se relevante salientar que uma das

⁴² RICCI, Lucas. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. Revista Espacios. Vol. 38 (Nº 24). 2017. pág. 27.

⁴³ ROBINS, 2005, p. 326 – 327

⁴⁴ GABERLINI, Viviane Maria Penteado. Negociação e conflitos. Curitiba: InterSaberes, 2016. p. 33.

⁴⁵ MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSIK, Cristine. **Revista do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

formas de solucionar o conflito é através da *negociação*, e talvez a mais aprimorada, *pela qual o homem reflete atributos de sua natureza racional e civilizada*.⁴⁶

3.2 A Negociação nas organizações

A vida é um processo contínuo de tentar influenciar outras pessoas, por meio das interferências da conduta humana e sempre que uma pessoa, visando um objetivo, se comunica com outra para afetar seu comportamento ou conduta, está participando do jogo da negociação.⁴⁷

Por conseguinte, o processo de negociação é inerente ao modo de gerenciar as intempéries do dia a dia e sempre que se está tentando reconciliar diferenças, gerenciar conflitos, resolver disputas, ajustar relacionamentos, está se colocando em prática, o ato de negociar.⁴⁸

A negociação nas organizações, como estratégia para apaziguar da melhor maneira possível os conflitos, é imprescindível para a sobrevivência⁴⁹, pela sua própria natureza política, o que faz do conflito um dos “*principais instrumentos de ação organizacional*”.⁵⁰

Mas, o que significa negociação?

De acordo com Thompson, a negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão que transcende as reuniões individuais de negócios, envolve múltiplas partes, diversas empresas e acordos multimilionários, sendo necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria.⁵¹

⁴⁶ MURO, Carlos F. **Negociemos! Ferramentas eficazes para soluções reais**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2004. p. 53.

⁴⁷ FALCÃO, Frederico de Arruda. Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto Atual. 2006. **Dissertação de Mestrado** apresentada ao Programa de Pós-Graduação Administração de Empresas da PUC-Rio, 2006. p. 21.

⁴⁸ FALCÃO, Frederico de Arruda. Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto Atual. 2006. **Dissertação de Mestrado** apresentada ao Programa de Pós-Graduação Administração de Empresas da PUC-Rio, 2006. p. 21.

⁴⁹ FREITAS, Maria Ester de. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 13-20. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a03v34n5.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

⁵⁰ CHIAVENATO, 2014, p. 283.

⁵¹ THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 1-11.

Conforme Braga, “negociação é um processo mediante o qual duas ou mais partes com interesses comuns e opostos trocam informações ao longo de um período, tendo em vista conseguir um acordo em suas relações futuras”.⁵²

Para alguns autores, a exemplo de Chiavenato e Robbins, a negociação tem a mesma conotação de barganha, sendo um processo que geralmente ocorre durante o confronto entre duas partes e que permite que elas cheguem sistematicamente a uma solução.⁵³

A definição de negociação é um conceito multifacetado que envolve mais de uma área do conhecimento com amplo alcance na esfera pessoal ou profissional. Quer dizer, pode ser visto no âmbito trabalhista, diplomático, comercial, administrativo ou político, só para destacar algumas. Dessa forma,

[...] a negociação é o ato ou efeito de negociar, contrato, ajuste, discussão de um assunto de interesse comum entre agentes autorizados(8). Com base nos conhecimentos de administração, economia e filosofia(9), negociação apresenta-se como uma interação verbal em que as partes propõem, contrapõem e argumentam. Visa um resultado que é um acordo, uma determinada proposição prática que recebe o assentimento das partes envolvidas, enfim visa solucionar divergências.⁵⁴

A arte de negociar é considerada um meio básico de conseguir o que se quer de outrem, que deve haver o envolvimento sempre de mais de uma pessoa. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos⁵⁵, há, no entanto, uma contrapartida das partes a fim de garantir a prevalência de seu interesse, ainda que parcialmente.

Nesse contexto, dentre os elementos que caracterizam uma negociação destacam a pluralidade de partes, com a participação de no mínimo duas pessoas, o conflito de interesses a respeito de um ou mais tópicos, a união das partes em torno de um relacionamento voluntário, que tenha a intenção de discutir a divisão ou troca de um ou mais recursos específicos e/ou a resolução de um ou mais assuntos

⁵² BRAGA, Douglas Gerson. **A negociação de conflitos em época de escassez de recursos.** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/q3zt8/pdf/braga-9788575412527-05.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2018.

⁵³ CHIAVENATO, 2014, p. 284.

⁵⁴ BOEHS, Astrid Eggert. Análise dos conceitos de negociação/acomodação da teoria de m. Leininger. **Ver. Latino-am. Enfermagem**, janeiro-fevereiro; 10(1): 90-6, 2002. p. 92. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v10n1/7777.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2018.

⁵⁵ FISHER, R., Ury; W. PATTON, B. **Como chegar ao SIM:** negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 2005. p. 30.

intangíveis entre elas (as partes) ou aqueles que ela representa, seguida de concessões e contrapropostas, sucessivamente.⁵⁶ É de ver-se que a negociação se materializa por com uma sequência de atos subsequentes, que se isolados compromete, ou melhor, descaracteriza o ato de negociar.

As estratégias de negociação podem ser abordadas sob dois aspectos: o tradicional (distributivo e posicional) e o integrativo. A abordagem tradicional desdobra-se em distributiva e posicional, também denominada de estratégia ganha-perde, e tem em vista um *ponto alvo* e um *ponto de resistência*. Sendo que o *ponto-alvo está* relacionado ao querer, ou seja, o que se deseja conseguir e o *ponto de resistência* é considerado uma possível zona de acordo, onde pode ser preferível abandonar a negociação do que aceitar um acordo menos favorável.⁵⁷

Ao passo que, a estratégia integrativa, também conhecida como estratégia ganha-ganha, define o conflito como um problema mútuo que visa resultados conjuntos, acordos criativos e que satisfaçam as partes, é isenta de ameaças e pressões como forma de intimação, prioriza a flexibilização de posição através da comunicação franca e honesta e é baseada na colaboração.⁵⁸

Portanto, a importância de uma abordagem estratégica eficiente pode tornar a negociação exitosa, no sentido de torná-la mais racional e conseqüentemente, gerar resultados frutíferos, menos desgastes para as partes. Na figura 4, poder-se-ão ver as diferenças e peculiaridades de cada um dos sistemas.

Característica da negociação	Negociação distributiva	Negociação integrativa
Objetivo	Conseguir o máximo possível do montante em disputa	Aumentar o montante em disputa para que ambas as partes fiquem satisfeitas
Atitude principal	Eu ganho, você perde	Ambos ganhamos
Foco	Posições ("Não posso ir além desse ponto nesta questão.")	Interesses ("Você pode me explicar por que esta questão é tão importante para você?")
Troca de informações	Baixa (compartilhar informação só fará que a outra parte fique em vantagem)	Alta (compartilhar informação permitirá que cada parte encontre formas de satisfazer os interesses de cada uma)
Duração do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Figura 4 - Negociação distributiva versus negociação integrativa⁵⁹

⁵⁶ CHIAVENATO, 2014, p. 284.

⁵⁷ ROBBINS, 2010, p. 449.

⁵⁸ Um exemplo clássico da estratégia ganha-ganha é o das duas irmãs discutindo sobre quem fica com a laranja. Sendo que uma quer a laranja para fazer o suco e a outra deseja a casca da laranja para fazer o bolo. Se há exploração do motivo de quererem a laranja, ambas sairão ganhando porque desejam partes diferentes dela. (ROBBINS, 2010, p. 452).

⁵⁹ ROBBINS, 2010, p. 449.

Destacam-se, ainda, na negociação, como alternativa de resolução de conflitos, a existência de uma estrutura e o processo como requisitos do ato de negociar. “A estrutura é o conjunto de relações que é o resultado da interação das características das partes. Cada parte entra na negociação com necessidades insatisfeitas que o outro possa atender, bem como com recursos para oferecer”.⁶⁰ Além disso, para que não haja uma imposição e sim uma negociação, ambas as partes devem possuir as alternativas. O processo, por sua vez, é um tipo de interação em que as partes em condições semelhantes que buscam resolver diferenças na obtenção de um acordo. E esse acordo, por sua vez, deve ser essencialmente verbal, e o negociador precisa encontrar meios para alterar a expectativa do outro.⁶¹

Vista como um processo em que há uma influência mútua dos indivíduos que se encontram negociando, a negociação é um sistema dinâmico de artes e técnicas que seus protagonistas utilizam, visando obter o benefício de seu interesse.⁶²

Deste modo é que, a negociação está para a vida, assim como, um jogo para seus e suas participantes, que requer um *planejamento estratégico*⁶³ para o alcance dos objetivos desejados, enquanto processo que tramita de forma conjunta mediante a prática de atos concomitantes, o que exige um planejamento para que se possa atingir um resultado satisfatório.

E o planejamento de um processo de negociação desenvolve-se em cinco etapas⁶⁴, consoante figura 5 com as respectivas abordagens de cada etapa.

⁶⁰ BOEHS, 2002, p. 92.

⁶¹ BOEHS, 2002, p. 92.

⁶² MURO, 2004, p. 59.

⁶³ RIBEIRO, Helio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais.** Disponível em: <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/63>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

⁶⁴ VANIN, Jorge Alexandre. **Processos da negociação** (livro eletrônico). Curitiba: Intersaberes, 2013. p. 23.

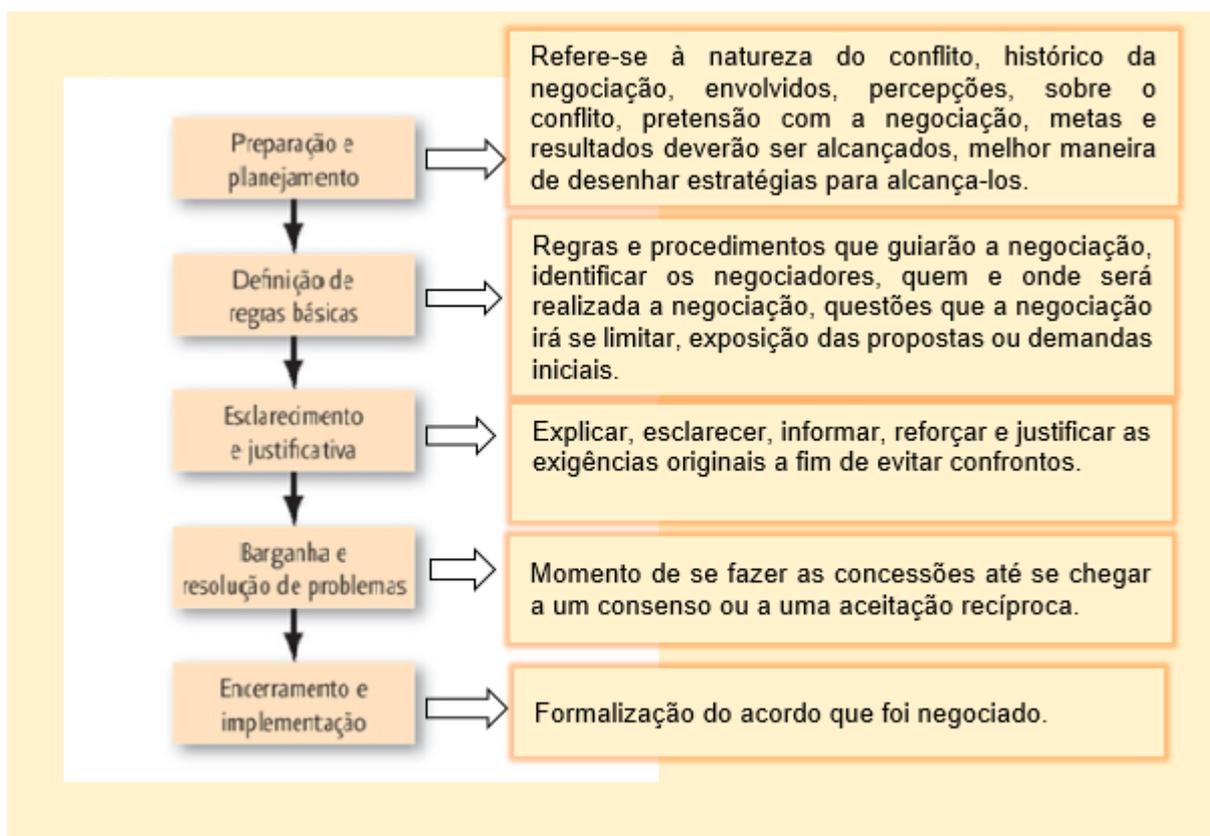


Figura 5 - Processo de negociação⁶⁵

Por derradeiro, nos termos expostos, a negociação é exatamente o que se tenta fazer com a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, no âmbito do Poder Executivo Federal, quando agentes públicos apresentam resistência diante de algumas responsabilidades. No procedimento de ajustes de conduta, há uma tentativa por um “acordo” no sentido de relembrar os direitos, deveres e proibições previstos na lei vigente e acabam culminando no envolvimento das partes interessadas – principalmente quando há dúvidas e/ou divergências pessoais no processo.

As pessoas têm dificuldades em diferenciar aspectos profissionais de pessoais. Quer dizer, têm dificuldades em lidar com críticas e/ou divergências no âmbito do trabalho. Não conseguem separar o profissional do pessoal. Uma crítica acerca de determinada situação de uma repartição pública, já vira motivo de disputas e divergências pessoais. Então, diante disso, o autor também vê no conceito de negociação a possibilidade de solucionar divergências.

⁶⁵ Thompson, Leigh L. **O negociador** [tradução Carlos Tasso Eira DeAquino]. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 1-11. (Adaptado)

3.2.1 A Negociação na Perspectiva Judaico-cristã

Inicialmente, numa perspectiva Cristã, Jesus Cristo é considerado O Grande Negociador, conta à história que ele manipulou de forma responsável e ética seus discípulos, de maneira pouca autoritária, em geral convincente e agregando valores as suas vidas. Com esta prática, conseguiu que milhões de pessoas seguissem sua mensagem e ensinamentos, no mundo todo. Segundo a doutrina católica, uma maneira de dispor coisas e vontades para com um interesse, de forma a serem melhores e ganharem a vida eterna, que se espalham, até hoje, dia após dia, ao redor do globo.⁶⁶

A negociação também está presente em um dos relatos descritos na tradição bíblica, judaico-cristã, na alegoria de Esaú e Jacó. O relato ilustra aspectos fundamentais da negociação: *o propósito, os interesses, a oportunidade, a persuasão, a troca e a ética.*

[...] Isaque orou ao SENHOR por sua mulher, porque ela era estéril; e o SENHOR lhe ouviu as orações, e Rebeca, sua mulher, concebeu. Os filhos lutavam no ventre dela; então, disse: Se é assim, por que vivo eu? E consultou ao SENHOR. Respondeu-lhe o SENHOR: Duas nações há no teu ventre, dois povos, nascidos de ti, se dividirão: um povo será mais forte que o outro, e o mais velho servirá ao mais moço.⁶⁷

O relato acima apresenta o início do conflito entre os irmãos Esaú e Jacó já no ventre de Rebeca; quando ela resolve consultar ao SENHOR, e Ele lhe responde: “duas nações há no teu ventre, dois povos, nascidos de ti, se dividirão: um povo será mais forte que o outro, e o mais velho servirá ao mais moço”.⁶⁸

Os aspectos da negociação estão presentes entre os versículos vinte e nove e trinta e quatro do capítulo vinte e cinco de Gênesis, quando os interesses e oportunidades diferentes se encontram, logo após Rebeca dar à luz aos gêmeos;

⁶⁶ MURO, 2004, p. 61.

⁶⁷ Gênesis 25:21-34. **Bíblia On-line.** Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

⁶⁸ Gênesis 25:23. **Bíblia On-line.** Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

primeiro nasceu Esaú, e em seguida seu irmão Jacó. Esaú tornou-se o filho amado de seu pai, Isaque, e Jacó, o filho querido de Rebeca.⁶⁹

Enquanto para Esaú o propósito e interesse momentâneo era saciar sua fome, Jacó não perde a oportunidade de fazer com que o irmão jurasse em voz alta que abria mão da *primogenitura*.⁷⁰ Então,

[...] Tinha Jacó feito um cozinhado, quando, esmorecido, veio do campo Esaú e lhe disse: Peço-te que me deixes comer um pouco desse cozinhado vermelho, pois estou esmorecido. Disse Jacó: Vende-me primeiro o teu direito de primogenitura.⁷¹

Da mesma forma, o aspecto da “troca” e “persuasão” muito presentes nesse contexto, ficam mais claros quando Jacó se faz passar por Esaú diante de seu pai Isaque para receber a benção que era de seu irmão por direito.

[...] Ele respondeu: Estou a ponto de morrer; de que me aproveitará o direito de primogenitura? Então, disse Jacó: Jura-me primeiro. Ele jurou e vendeu o seu direito de primogenitura a Jacó. Deu, pois, Jacó a Esaú pão e o cozinhado de lentilhas; ele comeu e bebeu, levantou-se e saiu. Assim, desprezou Esaú o seu direito de primogenitura.⁷²

Tendo-se envelhecido Isaque e já não podendo ver, porque os olhos se lhe enfraqueciam, chamou a Esaú, seu filho mais velho, e pediu-lhe que providenciasse uma comida saborosa para que pudesse lhes abençoar antes da sua morte. Ato contínuo, Rebeca ao ouvir o diálogo do esposo com seu filho mais velho, ordenou a Jacó que se passasse por seu irmão que fosse ao rebanho e lhes trouxesse dois

⁶⁹ Gênesis 25:23. **Bíblia On-line**. Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

⁷⁰ *Primogênito* era o primeiro filho ou filho mais velho. Da antiguidade ao século XVIII era muito comum o filho mais velho ter o direito de assumir o Reino – no caso de uma monarquia – ou a liderança da família com, inclusive, posse da herança e das terras que o patriarca tinha sob seu governo. PEDROZA, Manuela. **Estratégias de reprodução social de famílias senhoriais cariocas e minhotas (1750-1850)**. Análise Social, vol. XLV (194), 2010, 141-163. p. 151. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aso/n194/n194a06.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

⁷¹ Gênesis 25:21-34. **Bíblia On-line**. Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>> Acesso em 20 out. 2018.

⁷² Gênesis 25:21-34. **Bíblia On-line**. Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>> Acesso em: 20 out. 2018.

bons cabritos para que a mesma fizesse uma comida saborosa, e Jacó levasse ao pai.⁷³

Depois, tomou Rebeca a melhor roupa de Esaú, seu filho mais velho, roupa que tinha consigo em casa, e vestiu a Jacó, seu filho mais novo. Com a pele dos cabritos cobriu-lhe as mãos e a lisura do pescoço. Então, entregou a Jacó, seu filho, a comida saborosa e o pão que havia preparado.

Deve-se lembrar aqui, como já foi mencionado, que em todas as negociações pressupõem-se alguns pontos essenciais que, sem eles, não há negociação: a) a existência de duas ou mais partes (que nesse caso é Esaú e Jacó, com a aliança da mãe Rebeca que já havia ouvido Deus dizer que o mais filho mais velho serviria o mais moço); b) a expectativa de cada parte de influenciar as restantes, a fim de conseguir seu objetivo (que nesse contexto foi o objetivo de Jacó, influenciado pela mãe, de conseguir a primogenitura; c) a esperança, de cada parte, de ao fazer concessões receber benefícios de igual ou maior interesse para si – que no caso de Jacó tinha o interesse de troca de um prato de lentilha por terras e bens.

Outro aspecto importante a ser retomado é que em toda negociação estão presentes quatro elementos que irão definir a natureza do processo. O primeiro é o objeto da negociação que se está negociando – que nessa trama é a troca de um prato de lentilhas pela primogenitura. O segundo se trata do contexto negocial e das circunstâncias que decorrerá o processo negocial – ou seja, de um irmão mais velho com fome, preocupado com um prazer momentâneo e um pai velho e cego no fim da vida. Em terceiro, o poder negocial – pontos fortes, vulnerabilidades e recursos que as partes dispõem. Os pontos fortes e recurso que Jacó tinha era a cegueira do pai, a fome do irmão e a aliança da mãe. A vulnerabilidade de Jacó era a possibilidade de o pai ter a se recusar a abençoá-lo ou a agressividade do irmão Esaú a ponto de querer matar Jacó. E o quarto, os atores negociais, ou seja, quem são as pessoas que estão negociando – que nesse caso, a bíblia aponta Isaque como gostando mais de Esaú e Rebeca amando mais Jacó.

Quanto à questão ética, é de se observar a continuidade da trama para que se possa analisar alguns aspectos interessantes, quando após Isaque comer da

⁷³ Gênesis 27:1-22. **Bíblia On-line.** Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

comida de Jacó e lhes abençoar, chega Esaú com a sua caçada e oferece ao Pai, que o indaga sobre a identidade. E após descobrir a traição:

Perguntou-lhe Isaque, seu pai: Quem és tu? Sou Esaú, teu filho, o teu primogênito, respondeu. Então, estremeceu Isaque de violenta comoção e disse: Quem é, pois, aquele que apanhou a caça e me trouxe? Eu comi de tudo, antes que viesses, e o abençoei, e ele será abençoado. Como ouviu Esaú tais palavras de seu pai, bradou com profundo amargor e lhe disse: Abençoa-me também a mim, meu pai! Respondeu-lhe o pai: Veio teu irmão astuciosamente e tomou a tua bênção. Disse Esaú: **Não é com razão que se chama ele Jacó?** Pois já duas vezes me enganou: tirou-me o direito de primogenitura e agora usurpa a bênção que era minha.⁷⁴

As questões éticas dessas passagens ficam à mercê da hermenêutica e exegese; ou seja, mesmo que Jacó tivesse a possibilidade de escolher não enganar o pai Isaque, havia uma forte influência da sua mãe Rebeca, que havia recebido uma resposta do Senhor quando brigavam no ventre: “Duas nações há no teu ventre, dois povos, nascidos de ti, se dividirão: um povo será mais forte que o outro, e o mais velho servirá ao mais moço”.⁷⁵ Ao que tudo indica, essa tenha sido a principal motivação de Rebeca resolver influenciar Jacó, mesmo com pesar no coração a ponto de falar em sofrer maldição, quando afirma “Caia sobre mim essa maldição, meu filho; atende somente o que eu te digo, vai e traze-nos”.⁷⁶ Outro fator intrigante é o relato de Isaque, já cego, dizer: “a voz é de Jacó, porém as mãos são de Esaú”.⁷⁷ Quer dizer, será que Isaque sabia que não era Esaú? Ao que parece, talvez, Deus também tenha falado com Isaque sobre Jacó receber a bênção, e não Esaú.

Então, a questão ética fica em jogo por a filosofia ter como objeto de estudo a crítica e provérbios apontar como princípio da sabedoria o temor ao Senhor. Enquanto “filosofia”, do grego “*philosophia*”, significa amor ou amizade à sabedoria;

⁷⁴ Gênesis 27:1-22. **Bíblia On-line.** Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

⁷⁵ Gênesis 25:23. **Bíblia On-line.** Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

⁷⁶ Gênesis 27:13. **Bíblia On-line.** Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

⁷⁷ Gênesis 27:22. **Bíblia On-line.** Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.bibliaonline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

na Bíblia, o princípio do saber é o temor ao Senhor.⁷⁸ Assim, na visão filosófica, ao que parece, Rebeca e Jacó resolveram infringir um princípio ético, a desobedecer a Deus.

Voltando à questão da negociação neste enredo bíblico, o fim da história também envolve negociação. Após muitos anos, depois de Jacó ficar um bom tempo longe da parentela do pai Isaque, teve alguns percalços com seu sogro Labão e, mesmo com isso, veio a prosperar. Até que chega o momento de ele ter que se reconciliar com seu irmão Esaú, enviando mensageiros a Esaú com bois, jumentos, ovelhas, com fim de reatar a paz e união entre os irmãos. Com quando o relato bíblico aponta que,

[...] Então Esaú correu-lhe ao encontro, e abraçou-o, e lançou-se sobre o seu pescoço, e beijou-o; Então disse Jacó: Não, se agora tenho achado graça em teus olhos, peço-te que tomes o meu presente da minha mão; porquanto tenho visto o teu rosto, como se tivesse visto o rosto de Deus, e tomaste contentamento em mim. Toma, peço-te, a minha bênção, que te foi trazida; porque Deus graciosamente me tem dado; e porque tenho de tudo. E instou com ele, até que a tomou.⁷⁹

Quando Jacó apresenta medo pela ocasião da vinda do irmão, a ponto de mandar bens e o reconhecer como senhor parte para oração a Deus até que se encontra com Esaú, motivo da última parte da negociação que durou muitos anos – iniciando com um prato de lentilha.

3.3 A Negociação na Administração Pública: meios alternativos da resolução de conflitos

Como já foi mencionado, é difícil definir a negociação por ser um conceito *lato*, complexo e abrangente. Pode ser praticada tanto para resolver questões pessoais, como para questões profissionais, em ambientes políticos, comerciais, diplomáticos, institucionais, gerenciais, jurídicos, trabalhistas e nas esferas administrativas.

⁷⁸ “O temor do Senhor é o princípio da sabedoria; os loucos desprezam a sabedoria e a instrução”. Provérbios 1:7.

⁷⁹ Gênesis 33:1-11. **Bíblia On-line**. Versão em português. João Ferreira de Almeida Corrigida e atualizada. Disponível em: <http://www.biblionline.net/biblia/?livro=1&versao=1&capitulo=&leituraBiblica=&tipo=&ultimaLeitura=&lang=pt-BR&pag_ini=690&cab=>>. Acesso em: 20 out. 2018.

O ordenamento jurídico pátrio tem introduzido meios e instrumentos alternativos de resolução de conflitos com vistas a evitar maiores desgastes para as partes, assim como, garantir celeridade na resolução dos problemas concretos e economia processual. E, ainda, acrescenta-se o diálogo como fonte principal na forma de solução consensual dos conflitos.

Considerando que o Governo Federal formalizou, no período de 2017 até o momento, 200 Termos de Ajustamento de Conduta nos termos da IN CGU nº 02/2017, junto aos servidores e as servidoras que praticaram infrações disciplinares de menor potencial ofensivo⁸⁰, com exceção dos Termos Ajustamento de Conduta - TACs celebrados por empregados e empregadas das empresas públicas e sociedade de economia mista. O uso da negociação nos referidos instrumentos tem suas restrições, sobretudo, em decorrência dos próprios princípios que norteiam a Administração Pública, quais sejam, princípios da supremacia do interesse público sobre o privado e da indisponibilidade do interesse público.

Muito embora estejam implícitos na Constituição Federal Brasileira de 1988, são tidos como os pilares no Direito Administrativo a guiar e fundamentar os demais princípios aplicáveis na seara administrativa.

O princípio da supremacia do interesse público significa que o interesse da coletividade tem preferência em face do individual. Trata-se de uma regra inerente a qualquer grupo social: os interesses do grupo devem prevalecer sobre os dos indivíduos que o compõem.⁸¹

Já o princípio da indisponibilidade dos interesses públicos, significa que, por serem interesses qualificados como próprios da coletividade, não se encontram à livre disposição de quem quer que seja, por inapropriáveis.⁸² Quer dizer que os bens e serviços públicos não se encontram disponível ao bel prazer dos agentes públicos, sendo este mero gestor da *res pública*.

No entanto, assim como tantos outros, o princípio da indisponibilidade dos interesses públicos tem sido relativizado por meio de atos normativos que visem a

⁸⁰ Dados conforme solicitação no E-sic.cgu.gov.br, encaminhado ao email, com acesso através do site: <<https://esic.cgu.gov.br/sistema/Relatorios/Pedido/DetalhePedido.aspx?id=b1Zr/TALi2U=>>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

⁸¹ MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva. 2 ed. 2012. p. 50.

⁸² MELLO, Celso Antônio Bandeira De. **Curso de Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Saraiva. 2010. p. 73-74.

possibilidade de que ocorra conciliação ou transação sobre interesses discutidos na demanda.

Uma das alternativas de resolução de conflitos, no âmbito da Administração Pública, foi contemplada expressamente na Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, publicada em 17 de março de 2015, que entrou em vigor 01 (um) ano após sua publicação oficial, conhecida por Novo Código de Processo Civil – CPC. Este fez menção a Lei nº 9.307/96, onde introduziu no seu texto normativo, no art. 1º, o seguinte parágrafo: “A administração pública direta e indireta poderá utilizar-se da arbitragem para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis”.

Muito embora o instituto da arbitragem tenha sido introduzido no direito brasileiro em 1996, apenas no Novo Código de Processo Civil/2015 que houve a possibilidade de inclusão de cláusula arbitrária com previsão expressa que permite a Administração Pública valer-se do emprego da arbitragem na resolução de conflitos que envolvam o Poder Público, direcionados aos direitos que tenham expressão patrimonial e que sejam disponíveis.

E o que se entende por direitos patrimoniais disponíveis? Não há uma delimitação taxativa para elencar quais são os direitos patrimoniais disponíveis, o que para Eros Grau⁸³, direitos patrimoniais significa, transferi-los a terceiros, ou seja, direitos patrimoniais disponíveis são os que podem ser alienados. Não há um rol taxativo dos direitos disponíveis.

No entanto, a adoção da arbitragem pela Administração Pública conta com a chancela da mais alta corte do Poder Judiciário brasileiro, conforme artigo de autoria de Carmen Tiburcio:

No STF, admitiu-se a arbitragem no Caso Minas x Werneck, mesmo sem lei autorizativa, mas o caso foi anterior a 1922, quando o Decreto nº 15.783/22 supramencionado foi promulgado. Já no Caso Lage, o mesmo ocorreu, mas havia lei que autorizava a arbitragem. O STF determinou que o juízo arbitral sempre foi consagrado no direito brasileiro, até mesmo em causas contra a Fazenda, e que pensar de modo contrário é restringir a autonomia contratual do Estado. Sendo assim, para resolver a pendência do valor a ser pago em decorrência da desapropriação de bens com as Organizações Lage, constituída por empresas privadas que se dedicavam a navegação, estaleiros e portos, a própria União submeteu-se a arbitragem, o que foi considerado válido.

⁸³ GRAU, Eros Roberto. **O Direito Posto e o Direito Pressuposto**. 7 ed. São Paulo: Malheiros, 2008. p. 313.

Outro meio de negociação de conflitos, não menos importante do que a arbitragem, a ser citado é o Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, instrumento que tem sido adotado pela Administração Pública, considerado como um meio de resolução negociado de conflito, meio excepcional de negociação, cabível nos casos expressamente autorizados pela lei.

De outra parte, Alves⁸⁴ entende que a ausência de previsão em lei não impede a aplicação do ajustamento de conduta, e nem compromete o princípio constitucional da legalidade, previsto no art. 37, *caput*, da Constituição Federal Brasileira.

No entendimento de Geisa de Assis Rodrigues⁸⁵, o Compromisso de Ajustamento de Conduta ou Termo de Ajustamento de Conduta, por ser um método alternativo de solução de conflitos tem natureza de negócio jurídico bilateral, que afirma:

O ajustamento de conduta, sob qualquer prisma que se analise, tem a essência de um negócio jurídico. O primeiro aspecto a ser considerado é a fundamental manifestação de vontade para celebração, tanto por parte do obrigado quanto por parte do órgão público.

José Carvalho dos Santos Filho conceitua o Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, como sendo:

[...] ato jurídico pelo qual a pessoa, reconhecendo implicitamente que sua vontade ofende a interesse difuso ou coletivo, assume o compromisso de eliminar a ofensa através da adequação de seu comportamento às exigências legais.

O Termo de Ajustamento de Conduta – TAC ganhou espaço no ordenamento jurídico pátrio, no primeiro momento, com a Lei nº 8.069/90, que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, precisamente em seu art.211⁸⁶, o qual expressa que os órgãos públicos poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de conduta às exigências legais, o qual terá eficácia de título executivo extrajudicial.

⁸⁴ ALVES, Léo da S. **Ajustamento de conduta e poder disciplinar**. Brasília: Rede, 2014. p. 125.

⁸⁵ RODRIGUES, Geisa de Assis. **Ação Civil Pública e Termo de Ajustamento de Conduta**. Rio de Janeiro: Editora Forense. 3 ed. 2011. p. 131.

⁸⁶ Art. 211. Os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, o qual terá eficácia de título executivo extrajudicial.

Posteriormente, o Termo de Ajustamento de Conduta encontrou amparo em diversas leis, estando previsto de maneira esparsa nas legislações específicas, a citar algumas, como a Lei nº 8.078/90, Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 113 e Lei nº 7.347/1985, conhecida como Lei de Ação Civil Pública, dentre outras legislações que previram o ajuste de conduta como meio hábil de resolução de conflitos.

Na contemporaneidade tem-se a normatização da celebração do Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, no âmbito do Poder Executivo Federal, que passou a ser disciplinado, por meio da Instrução Normativa nº 02, de 30 de maio de 2017, publicada no Diário Oficial da União – DOU, 31 de maio de 2017, seção I, p. 43. Será tema de discussão do próximo capítulo.

4 O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA COMO INSTRUMENTO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

4.1 Noção Geral do Termo do Ajustamento de Conduta na Administração Pública Federal

Conforme já foi mencionado nos capítulos anteriores, o Termo de Ajustamento de Conduta⁸⁷, no âmbito do Poder Executivo Federal foi regulamentado pelo então Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU), atualmente denominado de Controladoria-Geral da União⁸⁸ (CGU), por meio da Instrução Normativa nº 02, de 30 de maio de 2017, publicada no Diário Oficial da União – DOU, 31 de maio de 2017, seção I, p. 43.

A referida Instrução Normativa disciplina a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e atribui aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a legitimidade para celebrar o TAC.

Insta esclarecer quanto aos legitimados, para melhor compreensão, que a Administração Federal compreende a Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência e Ministérios e a Administração Indireta, que alcança as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas.⁸⁹

O Termo de Ajustamento de Conduta – TAC é uma espécie de acordo em que o agente público interessado assume a responsabilidade pela irregularidade a que deu causa e compromete-se a ajustar a sua conduta, bem como, a observar os deveres e proibições estatutários de natureza comportamental, previstos na legislação vigente. E dessa forma Marcos Salles Teixeira, conceitua o Termo de Ajustamento de Conduta como sendo um “instrumento com natureza de benefício

⁸⁷ BRASIL, MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. **Instrução Normativa nº 02**, de 30 de maio de 2017.

⁸⁸ Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

⁸⁹ BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal**. Brasil: MP, 2018. p. 16.

passível de ser concedido ao servidor que, uma vez celebrado, significa uma espécie de perdão condicionado a fim de ver poupada a instauração do processo disciplinar que seria cabível”.⁹⁰

A propositura da celebração da ferramenta do Termo de Ajustamento de Conduta pode ocorrer em dois momentos: de ofício, por iniciativa da Administração quando do exaurimento do juízo de admissibilidade, oportunidade em que vislumbrando indício de autoria e materialidade de infração disciplinar, atendidos os requisitos previstos na Instrução Normativa em comento, poderá ser emitido um parecer de admissibilidade pelo cabimento da celebração do Termo de Ajustamento de Conduta; ou pode advir de pedido do próprio servidor, que poderá requerer a celebração do TAC à autoridade instauradora, no curso da fase do juízo de admissibilidade ou em até cinco dias do recebimento da notificação inicial de sua condição de acusado. (art. 6º).

Embora seja uma espécie de acordo, a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta restringe-se aos casos de infração de menor de potencial ofensivo, observados os requisitos previstos na instrução normativa, portanto, não abrange a toda e qualquer tipo de conduta irregular. E quais condutas podem ser consideradas como de menor potencial ofensivo, conseqüentemente, passível de formalização do TAC?

As condutas consideradas de menor potencial ofensivo são aquelas puníveis com advertência, nos termos do art. 129 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, ou com penalidade similar, prevista em lei ou regulamento interno, que não justifique imposição de penalidade mais grave. Como exemplo, cita-se: ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato; retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição; recusar fé aos documentos públicos; opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço; promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição; cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado; coagir ou aliciar

⁹⁰ TEIXEIRA, Marcus Salles. **Anotação sobre Processo Administrativo Disciplinar**. 27 de fevereiro de 2019. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/anotacoes-sobre-pad-2019.pdf/view>>. Acessado em: 24 mar. 2019.

subordinados no sentido de filiarem-se a associação profissional ou sindical, ou ao partido político; manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente de até segundo grau civil; recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado, etc.⁹¹

As vedações para uso do referido instrumento negocial estão nas hipóteses em que haja indício de prejuízo ao erário, nos crimes ou improbidade administrativa, nos casos em que extravio ou danos aos bens públicos, que justifique sua apuração ser realizada por meio de Termo Circunstanciado Administrativo – TCA, nos termos da IN/CGU nº 04, de 17 de fevereiro de 2019.⁹²

Neste rumo, observa-se ainda no art. 5º da Instrução Normativa CGU, a proibição de se firmar o Termo de Ajustamento de Conduta com o agente público que, nos últimos dois anos, tenha gozado do benefício estabelecido ou possua registro válido de penalidade disciplinar em seus assentamentos funcionais.⁹³

Os demais requisitos que condicionam a validade, eficácia e efetividade do que foi acordado no Termo de Ajustamento de Conduta serão explanados no tópico que segue, sendo prescindível qualquer tipo de excesso de formalidade e tecnicismo, por fazer jus a sua natureza e ao seu objetivo, da celeridade, economia e eficiência.

Do ponto de vista deste estudo, a utilização da negociação como estratégia para aquiescência do servidor na celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, uma vez que a assinatura do TAC é facultativa, permite benesses para ambas as partes – agente público e Administração, com suas contrapartidas, o que é inerente ao firmar um ato negocial. Ato contínuo, uma análise da viabilidade das técnicas de negociação no Termo de Ajustamento de Conduta, no âmbito do Executivo Federal.

⁹¹ Art. 117, I a VIII e XIX da Lei nº 8.112/90.

⁹² BRASIL, MINISTÉRIO DO ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA. **Instrução Normativa nº 08**, de 17 de fevereiro de 2009.

⁹³ Lei nº 8.112/90, art. 131. “As penalidades de advertência e de suspensão terão seus registros cancelados, após o decurso de 3 (três) e 5 (cinco) anos de efetivo exercício, respectivamente, se o servidor não houver, nesse período, praticado nova infração disciplinar.

4.2 Análise das técnicas negociais no Termo do Ajustamento de Conduta, no âmbito da Administração Pública Federal

Muito embora não haja na literatura um manual expresso acerca da operacionalização do TAC, no âmbito da Administração Pública Federal, neste capítulo será analisado um procedimento para a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta à luz das técnicas de negociação, considerando a Instrução Normativa nº 02, de 30 de maio de 2017, do Ministério da Transparência, Fiscalização.

Para tanto, cabe esclarecer aqui, como ponto de partida importante, que se trata de uma negociação direta, onde há participação apenas dos próprios interessados ou seus representantes, de um lado a Administração Pública e do outro o agente público, cujo ato inicial ocorre mediante proposta de uma das partes de celebração do Termo de Acordo de Conduta, que pode ser de ofício ou a requerimento do agente público, conforme explanado em linhas pretéritas.

O processo de negociação como meio alternativo de resolução de conflitos, divide-se em cinco etapas, sucintamente descritas e alinhadas à ferramenta recentemente positivada do TAC, no Poder Executivo Federal.

A primeira fase é a da Preparação e planejamento: registre-se que neste momento, a Administração, através da autoridade instauradora do Processo Administrativo Disciplinar, já tem conhecimento do suposto fato irregular cometido pelo servidor público ou pela servidora pública, descritos nos autos da representação ou denúncia. Portanto, a preparação, nessa etapa, está relacionada a um conhecimento na íntegra dos fatos que acarretaram na possibilidade de celebração do TAC.

Em outras palavras, é essencial o conhecimento acentuado do que consta nos autos quanto à materialidade e autoria dos fatos, com uma atenção especial ao juízo de admissibilidade, sobretudo, dos meios de provas juntados, para que não corra o risco do negociador ver-se “perdido” nas próximas etapas e, sobretudo, a outra parte se sentir enganada, prejudicada em consequência da carência e/ou distorções de informações, garantindo com isso o seu direito ao contraditório de ser-lhe comunicado tudo o que está sendo imputado contra a sua pessoa.

Ato contínuo, o negociador deve traçar um roteiro da dinâmica com que irá ocorrer a tentativa do acordo, que vai desde a forma e meio de notificação da parte até o dia da audiência para a possível celebração do termo de ajustamento de conduta.

A segunda etapa consiste da definição das regras básicas: trata-se da execução das estratégias traçadas no item anterior quando do planejamento, que pode ser o limiar do diálogo entre as partes, onde a Administração irá expor ao agente público quem são os interessados no processo, no instante em que é confirmada a qualificação do agente público envolvido no conflito, como será realizado o acordo, quais as limitações de tempo, esclarecer quanto a indisponibilidade de acordo em determinadas situações, quais procedimentos serão seguidos caso se chegue a um impasse, as razões e a importância de se firmar um acordo, e como se chegou às propostas iniciais. As três últimas sugestões merecem especial atenção por representarem o ponto essencial do referido instrumento, sendo que as demais irão depender de cada caso em concreto.

Nos procedimentos que serão seguidos caso se chegue a um impasse – deve-se deixar claro que o insucesso na celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, terá como consequência a adoção das providências necessárias à instauração do Processo Administrativo Disciplinar ou a continuidade do respectivo procedimento disciplinar.⁹⁴ Para um bom andamento do ato negocial, o negociador deve se despir de qualquer tipo de vaidade que os coloque em condições de superioridade e colocar-se não como opositor, tendo em mente que “uma negociação não é um debate, mas sim uma conversa para se atingir um objetivo – o acordo”.⁹⁵

As razões e a importância de se firmar um acordo serão explanadas no próximo tópico com mais ênfase aos princípios da celeridade, economicidade e eficiência, a serem alcançados com a simplificação do procedimento na celebração do Termo de Ajustamento de Conduta.

Como se chegou às propostas iniciais – instante em que será relatado ao agente público o *iter* do processo que foi realizado pela Administração e fez com que

⁹⁴ Art. 9º, § 2º da Instrução Normativa Nº 02/2017, de 30 de maio de 2017, do Ministério da Transparência, Fiscalização, e Controladoria-Geral da União – CGU.

⁹⁵ LEAL, Victor Nunes. **Manual de negociação baseado na Teoria de Harvard**. Escola Nacional da Advocacia Geral da União. Brasília: EAGU, 2017. p. 16.

chegasse ao presente momento. Oportunidade em que, deverá ser exposta ao agente público os eventuais desvios de condutas cometidos por ele em detrimento da Administração Pública e apresentar as propostas a serem ajustadas na conduta do servidor.

Na etapa seguinte, que compreende realizar o esclarecimento e justificar a celebração do TAC, depois da explanação do panorama dos fatos, é chegada a hora de reforçar os eventuais desvios de condutas do agente público e tipificá-las de forma a enquadrar a conduta nos dispositivos que foram violados. Momento de informar a outra parte sobre as questões envolvidas, relacionadas aos fundamentos de fato e de direito para sua celebração, para qual fim será estabelecido o Termo de Ajustamento de Conduta.

Na barganha e solução de conflitos com descrição das obrigações a serem assumidas, bem como, o prazo e o modo para cumprimento das obrigações, dentre estas observar os deveres e proibições previstos na legislação vigente e a forma de fiscalização das obrigações assumidas. Momento propício para oportunizar ao agente público que manifeste suas sugestões, se assim o quiser, para o aprimoramento dos feitos da Administração Pública, uma maneira de eliminar e/ ou amenizar qualquer tipo de desavenças e mal-entendidos, que porventura tenha surgido, independentemente de ser acatada ou não.

Quanto ao prazo para cumprimento do Termo de Ajustamento de Conduta, não poderá ser superior a 2 (dois) anos, sob pena, no caso de seu descumprimento de ser instaurado o Processo Administrativo Disciplinar ou continuidade do referido processo, sem prejuízo da apuração relativa à inobservância das obrigações previstas no ajustamento de conduta.⁹⁶

O meio de fiscalização das obrigações assumidas dar-se-á com a celebração seguida da homologação do Termo de Ajustamento de Conduta, por escrito, e será comunicada à chefia imediata do servidor público, juntamente com a cópia do termo, para acompanhamento do seu efetivo cumprimento.⁹⁷ A chefia imediata deverá comunicar à Autoridade instauradora do PAD o efetivo cumprimento

⁹⁶ Art. 9º, § 2º da Instrução Normativa Nº 02/2017, de 30 de maio de 2017, do Ministério da Transparência, Fiscalização, e Controladoria-Geral da União – CGU.

⁹⁷ Art. 7º, parágrafo único c/c art. 9º, § 2º da Instrução Normativa Nº 02/2017, de 30 de maio de 2017, do Ministério da Transparência, Fiscalização, e Controladoria-Geral da União – CGU.

ou descumprimento do TAC, para as devidas providências cabíveis, como sugestão, essa comunicação poderá ser realizada mensalmente, por meio de Relatório.

Na última etapa de conclusão e implementação, com a devida aquiescência do servidor, este assume a responsabilidade pela irregularidade a que deu causa e compromete-se a ajustar a sua conduta e a observar os deveres e direitos previstos na legislação vigente. A formalização do instrumento ocorrerá com a assinatura das partes no Termo de Ajustamento de Conduta que deverá ser escrito e será homologado pela autoridade competente para a aplicação da penalidade de advertência.⁹⁸

A implementação e monitoramento ocorre por meio de registro do Termo de Ajustamento de Conduta no sistema CGU – PAD, no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da celebração do TAC, competindo aos órgãos e entidades registro atualizado sobre o cumprimento das condições estabelecidas no Termo de Ajustamento de Conduta.

Por fim, para que haja uma bem sucedida desenvoltura na negociação, necessário se fazer presente, de forma permanente, as quatro proposições fundamentais na negociação e resolução dos conflitos, citadas na obra de Fischer, Ury e Patton que reflete sobre como chegar ao SIM: a) separar as pessoas dos conflitos, que “consiste em lidar com as pessoas como seres humanos e com o problema segundo seus méritos” na identificação de um problema sem precisar levar para um ataque pessoal; b) Concentrar-se nos interesses, não nas posições; c) Inventar opções de ganho mútuo e d) Insistir em critérios objetivos.⁹⁹

Não é demais lembrar que a fim de não incidir na prolixidade, destacou-se apenas os elementos cruciais para a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, que uma vez firmado sem atendimento aos requisitos essenciais será declarado nulo¹⁰⁰, por consequência não gerará efeitos nas esferas administrativa e jurídica.

⁹⁸ Art. 2º c/c art. 3º da Instrução Normativa Nº 02/2017, de 30 de maio de 2017, do Ministério da Transparência, Fiscalização, e Controladoria-Geral da União – CGU.

⁹⁹ FISCHER; PATTON, 2005, p. 17-86

¹⁰⁰ Art. 11 da Instrução Normativa Nº 02/2017, de 30 de maio de 2017, do Ministério da Transparência, Fiscalização, e Controladoria-Geral da União – CGU.

4.3 Da razão e importância da celebração do TAC

A razão para a institucionalização do Termo de Ajustamento encontra-se no fato de que, uma vez celebrado o acordo, será dispensada a instauração ou continuidade do Processo Administrativo Disciplinar - PAD, por consequente, a efetiva celebração do Termo de Ajustamento de Conduta na Administração Pública como instrumento de tratamento de conflito tem o poder de refletir positivamente, na medida em que visa a uma resposta célere, de menor custo financeiro e administrativo, além de otimizar a utilização dos recursos humanos e gerar economia de recursos financeiros.

No tocante à celeridade, os prazos previstos na norma para a conclusão dos processos, se cumpridos rigorosamente, inclusive com a possibilidade de prorrogação, no Processo Administrativo Disciplinar - PAD, rito ordinário, o prazo para conclusão do processo é de 140 (cento e quarenta) dias¹⁰¹, no rito sumário é de 50 (cinquenta) dias e na Sindicância com contraditório, o prazo de conclusão é de 80 (oitenta) dias.¹⁰²

De outra parte, a Instrução Normativa Nº 02/2017 do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU não define um prazo para a conclusão da celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, porém tendo em vista a dispensa de formalidades exigidas nos procedimentos disciplinares citados, presume-se que o prazo de conclusão poderá ser inferior a 05 (cinco) dias, pois as fases mencionadas no processo de negociação, com exceção da primeira etapa, preparação e planejamento, ocorrerão em única audiência.

¹⁰¹ Art. 152 c/c art. Art. 167, *caput*, da Lei 8.112/90.

¹⁰² Art. 145, *caput* c/c art. 167, *caput* da Lei nº 8.112/90.

Procedimentos		Prazo Inicial	Prorrogação	Julgamento	Prazo Total	
PAD Ordinário	Instauração		60	60	20	140
	Inquérito Administrativo	Instrução				
		Defesa				
		Relatório				
Julgamento						
PAD Sumário	Instauração		30	15	05	50
	Instrução	Indiciação				
		Defesa				
		Relatório				
Julgamento						
Sindicância Punitiva		30	30	20	80	
Termo de Ajuste de Conduta		Sem prazo legal	Sem prazo legal	Sem prazo legal	Sem prazo legal	

Figura 6 - prazos de conclusão nos procedimentos disciplinares

Fonte: a autora.

Nessa senda a celeridade põe a lume o princípio da eficiência, manifestamente expresso no art. 37, *caput*, da Constituição Brasileira, “para que seja restabelecida a ordem, a eventual reprimenda disciplinar deve ser aplicada em tempo hábil, a fim de produzir os efeitos desejáveis”.¹⁰³

Além do mais, a celeridade processual contribui para evitar a prescrição do *jus puniendi* da Administração, e conseqüentemente, a imposição de sanção ao servidor faltoso, fulminando no caráter pedagógico, retributivo e neutralizador da pena.¹⁰⁴

Para melhor compreensão, tem-se que a prescrição no direito disciplinar é um instituto jurídico que tem por finalidade delimitar um prazo durante o qual a Administração Pública pode punir um servidor, caso seja constatado que ele praticou um ilícito administrativo-disciplinar.¹⁰⁵

¹⁰³ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar**. Brasília. Dezembro de 2017. p. 42.

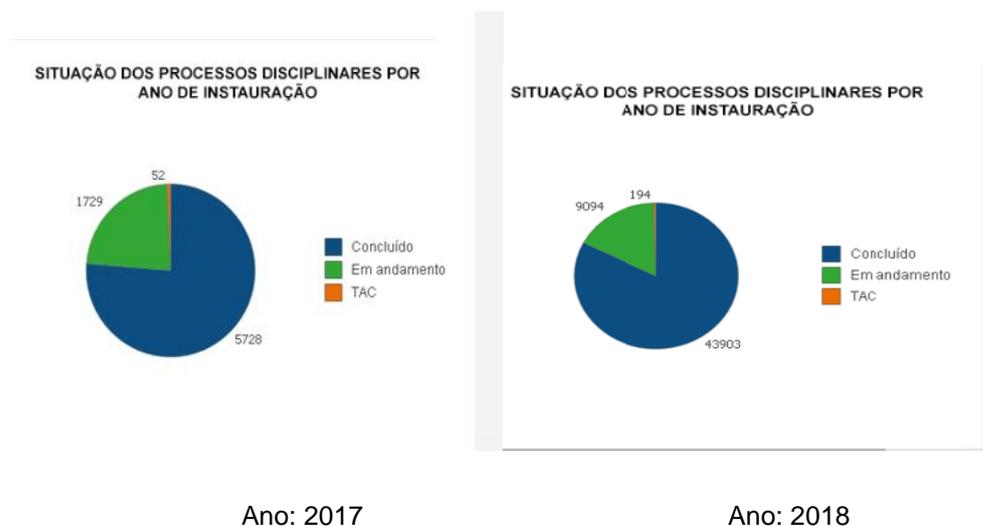
¹⁰⁴ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2017, p. 42.

¹⁰⁵ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2017, p. 306.

Em relação às questões econômicas e racionais, segundo estudo de mestrado do então Corregedor-geral da União, Antônio Carlos Vasconcelos Nobrega, cada PAD instaurado custa, em média, R\$ 50 mil à Administração Pública. De outra parte, o autor conclui que a “eficiência econômica do TAC tem relação direta com um conjunto de relevantes elementos presentes nas diversas unidades da Administração”.¹⁰⁶

Diante do exposto, para Marcos Salles Teixeira, “os benefícios de ter um conflito solucionado de forma amigável podem ser resumidos da seguinte maneira: menor custo financeiro para as partes envolvidas, rapidez no término do processo, implemento mais ágil da obrigação”.¹⁰⁷

A título de informação quanto às realizações dos Termos de Ajustamento de Conduta, no âmbito do Executivo Federal, período de maio de 2017 até o momento, foram realizados 270 TACs, segundo dados do Painel de Corregedorias da Controladoria-Geral da União.



¹⁰⁶ NOBREGA, Antônio Carlos Vasconcelos. A eficiência econômica dos termos de ajustamento de conduta nos procedimentos disciplinares. Brasília. 2015. 75p. (**Dissertação Mestrado**). Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Direito. Instituições e Desenvolvimento da Universidade Católica de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/17996/1/Dissertacao_Eficiencia_Economica_TAC.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.

¹⁰⁷ TEIXEIRA, 2019.

SITUAÇÃO DOS PROCESSOS DISCIPLINARES POR ANO DE INSTAURAÇÃO

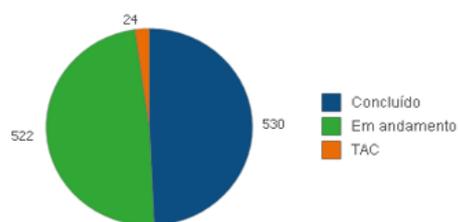


Figura 7 - Ano: 2019 até o mês de março

Fonte: <http://paineis.cgu.gov.br/corregedorias/index.htm>

Portanto, a viabilidade do processo de negociação como estratégia para a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, nos casos de mínima lesividade a ordem interna, contribui para que ambas as partes tenham um ganho mútuo.

5 CONCLUSÃO

O Termo de Ajustamento de Conduta – TAC – tal como foi apresentado neste trabalho, deve ser compreendido como uma nova ferramenta capaz de minimizar os conflitos entre agentes públicos e Administração Pública Federal, sem eximir o causador do dano de suas responsabilidades.

Dentre as alternativas de solução de conflito, o estudo apresentou o método da negociação que se concebe como um instrumento que visa acordos entre as partes, em uma dinâmica cooperativa, onde o agente público assume a responsabilidade pela irregularidade a que deu causa e compromete-se a ajustar sua conduta. Em contrapartida, a Administração Pública se desincumbe de instaurar Processo Administrativo Disciplinar, em face do servidor.

Diante dessas reflexões, o método da negociação se concebe como um instrumento aplicável nos casos em que há mínima ofensividade aos bens e serviços públicos e quando exitoso acarreta a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta. Potencializando, desta forma, os princípios da celeridade, racionalidade e eficiência.

Não obstante os aspectos positivos para Administração Pública Federal e agente público decorrentes da celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, em contrapartida pontos há que podem ser apontados com ressalvas quanto ao emprego do TAC, tais como, o fato de que o TAC não tem o condão de interromper ou suspender o prazo prescricional disciplinar para a instauração do PAD, ou seja, ainda que seja realizado o TAC, continua a correr o decurso do prazo para a instauração do PAD, podendo incorrer em risco de impunidade para penalidades descritas no TAC no caso de seu descumprimento.

Foram apresentadas cinco etapas no processo de negociação. E para se chegar a um acordo, o representante da Administração Pública que irá conduzir o ato negocial precisa saber lidar com as várias situações e suas complexidades, sendo para isso necessária uma formação, através de cursos de capacitação que lhes forneça conhecimentos e treinamentos para atuação na prática.

Ademais, a viabilidade de adoção do processo de negociação busca se chegar a um acordo de celebração do Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, de uma forma menos desgastante, sobretudo, com a aproximação das partes através de uma comunicação pacífica.

As limitações do estudo decorrem do fato de a análise do processo dos atos de uma negociação com fins de celebração do Termo de Ajustamento de Conduta, estar circunscrita na esfera da Administração Pública. Por esse motivo as reflexões e as recomendações deste estudo não podem ser generalizadas.

Nesse sentido, com o intuito de tornar esta linha de investigação mais robusta, sugere-se, para fins de aprimoramento das técnicas elencadas no trabalho, a realização do estudo quanto ao comportamento das partes, bem como, de temas similares.

REFERÊNCIAS

ALTARES, Guilherme. A autêntica revolução foi no período Neolítico. **El País – Ciência**, 20 de abril de 2018. p. 2. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/20/ciencia/1524219983_369281.html>. Acesso em: 25 ago. 2018.

ALVES, Léo da S. **Ajustamento de conduta e poder disciplinar**. Brasília: Rede, 2014.

AZEVEDO, Luiz Carlos de. História do Direito, Ciência e disciplina. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, v. 92, 1997. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67354/69964>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

BOEHS, Astrid Eggert. Análise dos conceitos de negociação/acomodação da teoria de m. Leininger. **Rev. Latino-am Enfermagem**, janeiro-fevereiro; 10(1):90-6, 2002. p. 92. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v10n1/7777.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2018.

BRAGA, Douglas Gerson. **A negociação de conflitos em época de escassez de recursos**. [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/q3zt8/pdf/braga-9788575412527-05.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2018.

BRASIL, MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. **Instrução Normativa nº 02**, de 30 de maio de 2017.

BRASIL, MINISTÉRIO DO ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA. **Instrução Normativa nº 04**, de 17 de fevereiro de 2009.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal**. Brasil: MP, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CÓDIGO DE HAMURABI. **Cultura Brasileira**. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.org/zip/hamurabi.pdf>>. Acesso em: 27 ago 2018.

COSTA, Cristiane. **Conflitos e Negociação**. Secretaria de Educação do Governo do Estado de Pernambuco, 2015. p. 11. Disponível em: <https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Cadernod eRHConflito eNegocia_C_eoRDDI.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018.

Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**. Inciso I ao III. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 06 set 2018.

FALCÃO, Frederico de Arruda. Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto Atual. 2006. **Dissertação de Mestrado** apresentada ao Programa de Pós-Graduação Administração de Empresas da PUC-Rio, 2006.

FISHER, R., Ury; W. PATTON, B. **Como chegar ao SIM: negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FORMIGA, Nilton Soares. DINIZ, Ariosvaldo da Silva. Estilo da Orientação Cultural e Condutas Desviantes: Testagem de um Modelo Teórico. **Psicol. pesq.**, vol. 5, n. 1, Juiz de Fora, ago. 2011. p. 4. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000100002>. Acesso em: 24 ago. 2018.

FREITAS, Maria Ester de. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 13-20. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a03v34n5.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

GRAU, Eros Roberto. **O Direito Posto e o Direito Pressuposto**. 7 ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LA TAILLE, Yves de. **Moral e Ética: dimensões intelectuais e afetivas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LEAL, Victor Nunes. **Manual de negociação baseado na Teoria de Harvard**. Escola Nacional da Advocacia Geral da União. Brasília: EAGU, 2017.

MACHADO, Carlos Augusto Ribeiro. A antiguidade tardia, a queda do império romano e o debate sobre o “fim do mundo antigo”. **Rev. Hist. (São Paulo)** [online]. 2015, n. 173, p.81-114. ISSN 0034-8309. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.2316-9141.rh.2015.105844>>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-83092015000200081&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 28 ago. 2018.

MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSIK, Cristine. **Revista do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2017.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva. 2 ed. 2012.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 2 (XXV), 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

MEDEIROS, Massillania Gomes. SILVA, Saulo Medeiros da Costa. A Ética, A Moral e o Direito: Reflexões Sobre A Formação Jurídica. **Orbis: Revista Científica** Volume 2, n. 3, Universidade Federal de Santa Catarina. p. 254. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_etica_a_moral_e_o_direito.pdf>. Acesso em: 01 set 2018.

MELLO, Celso Antônio Bandeira De. **Curso de Direito administrativo**. 27 ed. São Paulo: Saraiva. 2010.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar**. Brasília. Dezembro de 2017.

MURO, Carlos F. **Negociemos! Ferramentas eficazes para soluções reais**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2004.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. **Gestão de pessoas em organizações**. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809227616303988?token=50DA945463EDA901A971AABFFEE6576642561A8D08BE8859240E5A161DCDC6A9210650413FE10D087215A04365881478>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

NAVARRO, Roberto. Quem foi Alexandre, o Grande? **Revista Super Interessante**, 2011. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quem-foi-alexandre-o-grande/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

NOBREGA, Antônio Carlos Vasconcellos. A eficiência econômica dos termos de ajustamento de conduta nos procedimentos disciplinares. Brasília. 2015. 75 p. **(Dissertação Mestrado)**. Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Direito. Instituições e Desenvolvimento da Universidade Católica de Brasília. Disponível em:

<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/17996/1/Dissertacao_Eficiencia_Economic_a_TAC.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.

PEDROZA, Manuela. **Estratégias de reprodução social de famílias senhoriais cariocas e minhotas (1750-1850)**. *Análise Social*, vol. XLV (194), 2010, 141-163. p. 151. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aso/n194/n194a06.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2018.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual da metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

RIBEIRO, Helio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais**. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/63>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

RICCI, Lucas. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. **Revista Espacios**, v. 38, n. 24, 2017.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Sthepen. P. JUDGE, A. Timothy. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RODRIGUES, Geisa de Assis. **Ação Civil Pública e Termo de Ajustamento de Conduta**. Rio de Janeiro: Editora Forense. 2011.

ROSA, Ubiratan. **Minidicionário Rideel: língua portuguesa**. 4 ed. São Paulo: Rideel, 2014.

TEIXEIRA, Marcus Salles. **Anotação sobre Processo Administrativo Disciplinar**. 27 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/anotacoes-sobre-pad-2019.pdf/view>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VANIN, Jorge Alexandre. **Processos da negociação** (livro eletrônico). Curitiba: Intersaberes, 2013.