



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS INTENDENTES

**FERNANDA MARTINS FEIJÓ PINHEIRO**, Cad Int

**Formação de oficiais na AFA: a negociação como um fator estratégico de liderança**

Pirassununga  
2020

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS INTENDENTES

**FERNANDA MARTINS FEIJÓ** PINHEIRO, Cad Int

**Formação de oficiais na AFA:** a negociação como um fator estratégico de liderança

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Formação de Oficiais Intendentes da Academia da Força Aérea.

Orientadora: Profa. Dra. Emilia Emi Takahashi

Coorientador: Cel Av Ricardo Feijó Pinheiro

Pirassununga  
2020

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS INTENDENTES

**FERNANDA MARTINS FEIJÓ PINHEIRO**, Cad Int

**Formação de oficiais na AFA: a negociação como um fator estratégico de liderança**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Formação de Oficiais Intendentes da Academia da Força Aérea.

Data de aprovação: 08/10/2020

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Profa. Dra. Emilia Emi Takahashi

---

Membro Titular: Maj Av José Ricardo Schwarz Santos

---

Membro Titular: Profa. Dra. Maria Estela Ferreira do Nascimento

Pirassununga  
2020

Dedico este trabalho, primeiramente, aos apaixonados por lidar com pessoas, condição na qual me encontro por, só estar aqui hoje pelas relações pessoais que construí. Essas que começaram com meus pais e minha irmã, os quais sempre me apoiaram e me incentivaram a ser a minha melhor versão possível. Dedico também aos amigos que foram peças-chaves para que conseguisse enfrentar os desafios rotineiros de cabeça erguida e com um sorriso no rosto. Não posso me esquecer dos mestres que me acompanham desde sempre, os quais me passaram muito conhecimento não somente acadêmico, mas sobre a vida. Por fim, dedico este trabalho também às futuras gerações, que se encantem com as pessoas e que tem como meta melhorar a formação de todos ao seu redor.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir chegar até aqui com saúde.

A meus pais e irmã, Ricardo, Roberta e Juliana, por sempre terem me incentivado ao estudo e me fornecerem as condições para o constante aperfeiçoamento.

À Profa. Emilia, pela cooperação sinérgica durante o trabalho. Não poderia ter uma orientadora mais atenciosa.

Ao Cel Av Feijó, por ter me motivado a sempre buscar aprimorar o meu trabalho.

À Maj Int Christiane Luz, por ter me amparado nas mais diversas dúvidas sobre este trabalho.

Ao Maj Advogado Wolfgang Weber, professor da disciplina que cursei na Força Aérea Americana, por ter me ensinado tanto e ter mostrado que amizades trespassam fronteiras.

À 1º Ten BIB Fernanda Santiago, por ter paciência comigo e me auxiliar com as formalidades técnicas desse trabalho.

Ao Matheus Ramalho, por me encorajar para a apresentação desse trabalho e por tamanho companheirismo e atenção.

À Academia da Força Aérea, pela oportunidade de me fazer perceber o quão longe posso alçar meus voos.

Também agradeço às minhas colegas de quarto e aos meus amigos, em especial a Moroni, Ribas e Scortegagni, por serem fundamentais para que eu mantivesse a mente focada nesse trabalho. Devo muito a vocês.

*A vida começa no final de sua zona de conforto.*

*(Neale Donald Walsch)*

## RESUMO

Esse trabalho tem por objetivo identificar e descrever princípios, teorias e atividades relacionadas à negociação e sua relevância na formação dos futuros oficiais da Força Aérea Brasileira (FAB) na Academia da Força Aérea (AFA). Considerando a articulação entre a negociação e a formação de líderes, buscou-se investigar a importância do ensino e do aprendizado de conceitos, princípios e dinâmicas voltadas para esta capacidade específica para a construção de ambientes de cooperação, bom entendimento, e que privilegiam o trabalho em redes preconizado pela Política Nacional de Defesa e pela Estratégia Nacional de Defesa (2012). Dado que o conhecimento e a prática de atividades voltadas para a área da negociação abrangem a ampliação da percepção sobre diferentes cenários, situações e pessoas, envolvendo maneiras diferentes de preparo e atuação que demandam poder de influência e outras características pessoais, é possível relacionar este tema a um nível tático e estratégico da Força para incentivar a capacitação dos futuros oficiais na elaboração de acordos e contratos. No plano mais geral, o desenvolvimento de características pessoais de liderança como autoconhecimento, autocontrole e resiliência relacionados com a capacidade de negociação pode favorecer os relacionamentos em geral que demandam sempre a formação de acordos entre as partes. Por meio de uma perspectiva interdisciplinar, utilizou-se a abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica como base da metodologia da investigação. Ao final, buscou-se apresentar uma proposta sobre os conceitos, princípios, práticas e dinâmicas de grupo e individuais que podem estimular o desenvolvimento da capacidade de negociação dos cadetes do Curso de Formação de Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria, a fim de enriquecer a base de formação do futuro Oficial a respeito de liderança, negociação, autoconhecimento e visão estratégica.

Palavras-chave: Negociação. Liderança. Estratégia. Formação militar.

## **ABSTRACT**

This project seeks to describe the relevance of the principles, theories and activities related to negotiation in the formation of future leaders of the Brazilian Air Force (FAB), at the Air Force Academy (AFA). To develop an articulation between negotiation and training of leaders, the project intends to investigate the importance of teaching theories and dynamics aimed at this capacity. This one would have a focus to build environments of cooperation, good understanding, and privileges on working in networks advocated by the National Policy of Defense and the National Defense Strategy and (2012). Given that the knowledge and practice of activities aimed at negotiation involve an increase in the perception of different scenarios, situations and people, using different methods of preparation and execution and which require self-knowledge and other personal characteristics. It is possible to relate this topic to a tactical level Force's strategic plan for internal and international agreements. In the social plan, the development of personal leadership resources such as self-knowledge, self-control and resilience related to negotiation skills can favor studies in general, which always require the formation of agreements between parties. A qualitative approach and a bibliographic search, as well as the analysis of documents will be the base of the research methodology. At the end, wait for a proposal to be presented on theories, practices and group dynamics that reinforce the negotiation capacity of cadets of the Training Course for Aviators, Logistics, and Infantry Officers. This will happen in order to create a good basis for the future Officer regarding leadership, negotiation, self-knowledge and strategic vision.

Keywords: Negotiation. Leadership. Strategy. Military training.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	CÍRCULO DE VALORES .....	23
FIGURA 2 -	OS PERIGOS QBRN .....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFA	Academia da Força Aérea
BATNA	Best Alternative to a Negotiated Agreement
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.
CCAER	Corpo de Cadetes da Aeronáutica
CENCIAR	Centro de Controle Interno da Aeronáutica
CFOAv	Curso de Formação de Aviadores
CFOInf	Curso de Formação de Infantaria
CFOInt	Curso de Formação de Intendentes
CNEG	Curso de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação
CPI	Curso de Preparação de Instrutores
DQBRN	Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear
EAM	Estágio de Adaptação Militar
END	Estratégia Nacional de Defesa
EUA	Estados Unidos da América
FAB	Força Aérea Brasileira
FFAA	Forças Armadas
ICA	Instrução de Comando da Aeronáutica
MCA	Manual do Comando da Aeronáutica
ONU	Organização das Nações Unidas
PFV	Programa de Formação e Fortalecimento de Valores
PND	Política Nacional de Defesa
PTL	Programa de Treinamento de Liderança
PTM	Programa de Treinamento Militar
QBRN	Química, Biológica, Radiológica e Nuclear
QOAv	Quadro de Oficiais Aviadores
QOInf	Quadro de Oficiais de Infantaria
QOInt	Quadro de Oficiais Intendentes
SCAER	Associação dos Cadetes da Aeronáutica
TO	Teatro de Operações
USAFA	Academia da Força Aérea Americana

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O CÍRCULO DE VALORES E LIDERANÇA MILITAR.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 ATUAÇÃO INTERNA E EXTERNA DOS MILITARES.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 LIDERANÇA NA FORMAÇÃO MILITAR.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 CÍRCULO DE VALORES: CONTEÚDO E PROCESSO DA ARTE DA NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Comunicação.....	24
2.3.2 Relacionamento.....	25
<b>2.4 CONTEÚDO DA NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Interesses .....	26
2.4.2 Opções.....	27
2.4.3 Legitimidade .....	27
2.4.4 Alternativas.....	28
2.4.5 Compromisso .....	29
<b>3 HABILIDADES TÉCNICAS, PESSOAIS E SOCIAIS DA NEGOCIAÇÃO CONDIZENTES AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 HABILIDADES TÉCNICAS, PESSOAIS E SOCIAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 APLICAÇÃO DAS HABILIDADES TÉCNICAS, PESSOAIS E SOCIAIS NA NEGOCIAÇÃO ....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 CENÁRIO ATUAL E HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>4 PROPOSTA DE ATIVIDADES PARA O APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E DE LIDERANÇA DOS FUTUROS OFICIAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 FUNDAMENTOS PARA AS DINÂMICAS.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 APLICAÇÕES PRÁTICAS DO USODA NEGOCIAÇÃO E LIDERANÇA NA AFA .....</b>	<b>41</b>
4.2.1 Desafio da Liderança Transformacional.....	42
4.2.2 Conversa em Situação Hostil.....	45
4.2.3 <i>Workshop</i> sobre Negociação .....	47
4.2.4 Ensino via SCAER .....	47
4.2.5 Aproveitamento de Clubes.....	48
<b>4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS DINÂMICAS .....</b>	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Defesa (PND), documento de mais alto nível do País, versa sobre os objetivos da Defesa Nacional, enfatizando relações de cooperação, de esforços para se obter soluções pacíficas, reforçando o multilateralismo e a integração do continente sul-americano e relacionando os interesses nacionais com uma política externa com base na orientação de que “... o Brasil privilegia a paz e defende o diálogo e as negociações para a solução das controvérsias entre os Estados” (BRASIL, 2012b, p.4). Este documento é o principal documento de planejamento da defesa do país. Ele estabelece objetivos para o preparo e emprego da capacitação nacional, em todas as esferas de poder.

De acordo com a Estratégia Nacional de Defesa (END), documento ostensivo do Ministério da Defesa que apresenta as diretrizes e orientações sobre o preparo e emprego dos segmentos militar e civil ligados à defesa nacional e publicado juntamente com a PND, os “...recursos demandados pela defesa exigem uma transformação de consciências, para que se construa uma estratégia de defesa para o Brasil” (BRASIL, 2012b, p. 43). Dessa forma, a END define com quais ferramentas pôr em prática o que a PND determinou. Especificamente sobre os militares, o documento enfatiza que o hábito da transformação deve estar presente no preparo para o combate e que tal preparo não consiste apenas em financiar e equipar, mas também em capacitar os recursos humanos das Forças Armadas (FFAA). Iniciativas de defesa e de combate estão previstas dentre as diretrizes que compõe este documento, assim como a necessidade de capacitação dos militares para atuarem em redes com membros da própria Força, com os das outras FFAA e com segmentos da população civil, brasileiros e estrangeiros.

Articulando-se os objetivos previstos na PND com as orientações na END sobre como alcançá-los, nesta pesquisa faz-se relevante destacar a importância dada para o desenvolvimento de capacidades relacionadas ao “... fortalecimento da confiança, ao estreitamento dos laços de amizade, ao conhecimento mútuo e ao desenvolvimento de um ambiente de camaradagem e cooperação” (BRASIL, 2012b, p. 36) que o preparo dos militares deve abranger.

Com base nesta ênfase dada à necessidade de capacitação dos membros das Forças Armadas para estabelecer relacionamentos favoráveis ao desenvolvimento de ambientes em que prevaleçam a camaradagem, a cooperação e o trabalho em redes, nesta pesquisa pretende-se investigar a relevância da negociação no processo de formação dos cadetes da Academia da Força Aérea (AFA).

De acordo com Weiss (2018), a essência do processo de negociação está na necessidade de se usar ferramentas e procedimentos de influência e de convencimento, muito além da simples atividade de vender e comprar um produto ou ideia. Questões cruciais como disciplina, autoconhecimento, equilíbrio emocional, estratégia e profissionalismo são inerentes para uma boa preparação e execução de uma negociação. Aspectos esses que também estão alinhados aos princípios e valores da Força Aérea Brasileira (FAB) explicitados no Manual de Liderança da FAB, o Manual do Comando da Aeronáutica 2-1 (MCA 2-1), (BRASIL, 2016b) e em outros documentos relacionados à formação dos cadetes, como por exemplo o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV), baseado no MCA 909-1 (BRASIL, 2016a).

Tendo por base documentos guilhões mais amplos referentes à política de defesa do país, e às legislações que balizam as atividades na FAB, a necessidade de se investir no capital humano é enfatizada por todos eles e o processo constante de capacitação é sempre destacado, para que se formem bons profissionais para o Quadro de Oficiais Aviadores (QOAv), Quadro de Oficiais Intendentes (QOInt) e Quadro de Oficiais de Infantaria (QOInf).

Na AFA, a formação do futuro oficial é um processo relacionado especificamente com a liderança, conforme a descrição de uma de suas competências: “À AFA compete: formar, intelectual e profissionalmente, os Aspirantes a Oficiais do QOAv, QOInt e QOInf, observando os mais altos padrões militares, culturais, éticos, morais, cívicos e sociais”. (BRASIL, 2018, p. 7).

Considerando a possibilidade de aprimorar a formação de oficiais na AFA, e a transformação proposta pela END para o melhor preparo das Forças Armadas, o objetivo desse trabalho monográfico consistiu em identificar, descrever e aprofundar conceitos que versam sobre negociação. Ademais, ele visa também incluir atividades relacionadas com a aprendizagem de princípios e práticas voltadas para o desenvolvimento de habilidades de negociação durante a formação na Academia.

Partindo do pressuposto de que os cadetes lidam com superiores, pares e subordinados desde o início da formação na AFA, mesmo sem estar nítido, estão sempre negociando, buscando acordos, formal ou informalmente. Entende-se que o aprofundamento deste tema pode resultar em um aumento de eficiência nas diversas negociações rotineiramente feitas por eles e no futuro, como oficiais, não apenas no exercício de suas funções, mas também na vida social e familiar.

Em termos gerais, dicionários de língua portuguesa como o Michaelis (2020) ou o Houaiss e Villar (2009) associam o termo “líder” à influência que uma pessoa pode exercer sobre a subjetividade de outros. A subjetividade, ou a maneira de cada um ser, pensar, agir, sentir, decidir, se emocionar, se relacionar, constitui o atual objeto de estudo da psicologia (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2018). Com base na definição mais geral de “influenciar pessoas”, pode-se dizer que a liderança é um tema estudado dentro dos vários campos de aplicação da psicologia, pois influenciar pessoas depende de elementos da subjetividade como percepção, comportamento, pensamento, sentimento, emoções, relacionamentos e atitudes dentre outros.

Por se tratar de uma pesquisa sobre a formação dos futuros oficiais na AFA, neste estudo destacam-se, além dos elementos da subjetividade, os diferentes estilos de liderança de acordo com abordagens psicológicas distintas, previstos no Manual de Liderança da FAB, o MCA 2-1 (BRASIL, 2016b). De acordo com esse Manual, em linhas gerais, liderança consiste em um “processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (BRASIL, 2016b, p. 10). Ainda segundo o Manual, dependendo do enfoque sobre a díade líder-liderado e das teorias psicológicas que embasam o prisma do modelo de liderança *Full Range*, há três estilos mais enfatizados.

O primeiro estilo de liderança que o MCA 2-1 traz é denominado estilo *laissez-faire* no qual há uma postura completamente passiva entre os membros da díade. Nesse estilo, o líder não acompanha os problemas dos liderados e estes não precisam se reportar ao líder. Partindo da suposição que tanto líderes quanto liderados são conscientes, maduros e capacitados para decidirem sobre a melhor maneira de realizar suas atividades, não há necessidade de serem acompanhados de perto ou mesmo de se debater sobre o empenho que todos devem apresentar para que se cumpram os objetivos. Neste caso específico, como os membros do grupo ou da díade são altamente desenvolvidos, prudentes e qualificados, não se faz necessário articulá-lo a um enfoque teórico da psicologia para embasá-lo, pois os envolvidos já experimentam todas as etapas do desenvolvimento psicológico, assim como desenvolvido as habilidades e competências necessárias a um alto desempenho sem necessidade de acompanhamento ou *feedbacks*.

O estilo de Liderança Transacional conforme o MCA-21 está mais relacionado com algo como uma troca (barganha) de favores entre líder e liderado e é embasado em teorias psicológicas behavioristas com base no condicionamento. As teorias do condicionamento defendem a aplicação de reforços negativos, caso o comportamento apresentado pelo liderado seja julgado como inadequado, e a aplicação de um reforço positivo caso o comportamento seja considerado adequado. Assim, se os liderados apresentam um comportamento tido como adequado, dentro das normas e regras estabelecidas, devem ser recompensados pelo líder, se não, podem sofrer punições. De forma geral, este estilo transacional é aplicável em curto período, pois em longo prazo pode criar uma atmosfera de medo e falta de confiança entre líder e liderados. Todavia, dependendo de tempo da missão e maturidade do subordinado pode ser mais eficaz se aplicado esse método, ainda que haja a preocupação com o liderado.

O Manual de Liderança da FAB traz ainda o estilo de Liderança Transformacional, embasado em teorias psicológicas humanistas que enfatizam o desenvolvimento da consciência, a evolução do funcionamento psicológico e no qual é ressaltado o envolvimento entre líder e liderado de forma que o líder busque ajudar seu liderado, estando atento às suas necessidades, além de fornecer a ele as ferramentas necessárias para o melhor conhecimento processual. De acordo com o MCA 2-1, esse estilo tem como pontos chave o exemplo, um menor distanciamento entre líder e liderados, o estímulo ao desenvolvimento da consciência e a motivação com base nas necessidades internas do liderado (BRASIL, 2016b).

Relacionado ao estilo de Liderança Transformacional, é possível observar a ênfase dada à troca de ideias por meio do diálogo que deve ser estimulado pelo líder, tornando-se medular para a FAB e FFAA em geral, o desenvolvimento da capacidade de comunicação, imprescindível no campo da negociação.

De forma ampla, por meio do Manual de Liderança da FAB, liderar está relacionado com a habilidade para influenciar pares, subordinados e superiores para atingir objetivos pessoais e institucionais e depende da capacidade do líder em se comunicar, e desenvolver competências do campo da psicologia como autoconhecimento, autocontrole, equilíbrio, consciência, conhecimento e ainda acumular experiências.

Ao considerar que estas habilidades serão exigidas dos futuros oficiais ao longo da carreira, nesta pesquisa entende-se que elas se relacionam com o desenvolvimento da capacidade de negociação e que, se for estimulada durante a formação dos cadetes, pode contribuir para que ele seja capaz de ser liderado e se torne um líder do estilo transformacional. Ainda que por vezes tenha que usar um pouco da liderança transacional também.

É interessante observar que este estilo de liderança ligado às teorias psicológicas mais humanistas, que prezam pelo desenvolvimento da consciência e da evolução do funcionamento psicológico, também está relacionado ao preparo do emprego dos segmentos civil e militar em prol da Defesa Nacional, conforme versam a PND e a END sobre a necessidade de transformação de consciências como estratégia de defesa do país num cenário “turbulento e imprevisível como o atual” (BRASIL, 2012b, p. 7).

A arte da negociação constitui um fenômeno que dialoga efetivamente com o conceito de liderança, o qual é tão enfatizado e ressaltado na formação dos futuros oficiais da Força Aérea e envolve o desenvolvimento de características pessoais como autoconhecimento, autocontrole e flexibilidade; sociais, além de posturas e atitudes na vida social como empatia, comunicação e trabalho em rede e no trabalho técnico no planejamento e na tomada de decisão.

O interesse por conceitos, ferramentas e posturas adequadas para as atividades voltadas para a arte da negociação sobre a formação e a carreira do futuro oficial foi despertado a partir da realização de uma matéria (EUA, 2017) relacionada ao tema na Academia da Força Aérea Americana (USAFA) por parte da pesquisadora. Ao participar do Intercâmbio Acadêmico AFA-USAFA realizado, no segundo semestre de 2019, entre as Academias da Força Aérea Brasileira e a dos Estados Unidos da América (EUA), dentre outras, a pesquisadora participou da disciplina intitulada *Principles of Negotiation*, incluída na grade de aulas de ciências sociais, totalizando 40 tempos de aula (EUA, 2017).

Além de teorias pertinentes ao conteúdo, esta disciplina envolveu dinâmicas e práticas de negociação para que os futuros oficiais se familiarizassem com habilidades específicas deste fenômeno, que podem melhorar o desempenho no exercício da profissão. Processos de negociação, como a realização de acordos e propostas de contrato fazem parte da capacidade de liderança, fundamental na profissão militar.

Partindo desta experiência singular que permitiu o conhecimento de teorias e técnicas da negociação na Academia Norte-Americana, surgiu uma inquietude a respeito da noção que os cadetes na AFA têm sobre a relevância deste tema, enquanto estão na fase da formação e, após no decorrer da carreira, como futuros líderes que atuam nas Forças Armadas.

Além da experiência mencionada e dos documentos oficiais expostos, é digno de consideração outro esforço apresentado pela FAB para ampliar o desempenho dos oficiais em acordos e processos de negociação – o “Curso de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação (CNEG)”, conforme Instrução de Comando da Aeronáutica 37-413 (ICA 37-413) (BRASIL, 2010).

Atendendo à crescente demanda de funções que exigem habilidades de negociação e de elaboração de acordos, o CNEG responde às necessidades específicas de negociação dos profissionais da FAB que estão contempladas na PND e na END (BRASIL, 2012b), mostrando a relevância do tema no âmbito militar.

Considerando a relação estreita entre negociação e liderança, entende-se que ambos constituem processos graduais, requerendo boa preparação para melhores resultados derivados de uma relação, diálogo verbal, não-verbal, presencial ou à distância, enfim, de um encontro entre pessoas conforme Fisher, Ury e Patton (2018).

A arte da negociação também pode ser considerada em seu aspecto estratégico para o exercício da profissão e para o uso nas relações cotidianas, se apresentando como um estímulo que motivaria os cadetes a aprofundar e compreender mais sobre este fenômeno.

Conhecer e articular os princípios e conceitos consagrados com a arte de saber negociar, identificar e descrever habilidades e capacidades que devem ser desenvolvidas para que o futuro oficial saiba lidar com este aspecto de liderança são as razões que motivaram a escolha deste tema. Ainda que muitas vezes as pessoas negociem da forma correta sem o conhecimento teórico, entender os princípios que orientam o que estão fazendo corrobora para aperfeiçoar e otimizar o processo, enriquecendo a formação na AFA.

A interdisciplinaridade permeia esta pesquisa por conta dos temas inevitavelmente ligados com o processo de negociação no contexto militar como processo decisório, autoconhecimento, autocontrole, relações internacionais, planejamento, preparo, e cenário de incertezas dentre outros. Por meio de uma abordagem qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica e da análise de documentos.

Por meio da hipótese de que é possível enriquecer a formação de liderança na AFA com atividades e aulas sobre negociação, ao final da pesquisa é apresentada uma proposta de atividades que envolvam o ensino de princípios e conceitos e a aplicação de dinâmicas de negociação que enriqueçam o currículo do Curso de Formação de Aviadores (CFOAv), do Curso de Formação de Intendentes (CFOInt) e do Curso de Formação de Infantaria (CFOInf).

Dada a relevância que o desenvolvimento de atributos pessoais, sociais e técnicos envolvidos no processo de negociação pode trazer para a formação dos futuros líderes da Força Aérea Brasileira, é possível supor que estas dinâmicas de grupo que contemplam atributos ligados a liderança também possam favorecer as relações entre os próprios cadetes e a atuação em redes no Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER).

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE VALORES E LIDERANÇA MILITAR**

### **2.1 Atuação Interna e Externa dos Militares**

As FFAA possuem documentos que expõem seus planos para garantir a segurança do país e dentre eles estão a PND e a END. Ambos os manuscritos tangenciam o assunto de negociação, o qual é intrínseco ao desenvolvimento das Forças. Segundo o Ministério da Defesa (BRASIL, 2012b), a END estabelece diretrizes para a adequada preparação e capacitação das FFAA em quaisquer situações. Um dos eixos principais que a END visa é a reorganização da Base Industrial de Defesa. Essa renovação se daria por meio do diálogo entre empresas civis e militares para a manutenção de materiais bélicos em bons estados de conservação e uso.

Para que haja benefícios tanto para essas empresas civis quanto para a Administração, são necessários militares competentes e hábeis em saber lidar com pessoas. Essa comunicação também não é restrita apenas entre brasileiros, não é raro o contato com militares e civis de outras nações. Esse cuidado em firmar acordos é essencial para que não somente a END seja cumprida, mas também a PND.

De acordo com a PND, é imprescindível para o desenvolvimento da nação, que se busque o domínio ao lidar com culturas diferentes e perspectivas contrárias. Além disso, esse contato internacional visa não somente a defesa, mas também o combate, ao estreitar e fortalecer, se bem ocorrida a negociação, os laços entre os países. Esse fortalecimento é importante não somente em tempos de tranquilidade, visto que, em 2020 teve início a pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

A disseminação célere da doença fez surgir no mundo uma preocupação global. O Brasil então, buscou enquanto a doença estava concentrada na província de Wuhan, na China, negociar a vinda de brasileiros que estavam residindo no país. Trazer os Brasileiros isolados naquela província ficou conhecido como a “Operação Retorno à Pátria Amada Brasil”. A missão foi concluída com êxito, porém, a doença chegou ao país, assim como em todos os outros continentes. Medidas de isolamento começaram a ser tomadas, todavia, mais providências precisaram ser buscadas.

Após o momento de pico na China, os números de infectados diminuíram muito, segundo o governo daquele país e, com a boa relação entre os países emergentes componentes do BRICS (Bloco Econômico de Países Emergentes que significa os nomes dos países que o compõe: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o governo brasileiro tentou contato

novamente para negociar a importação de kits para detecção de vírus e a troca de experiência entre os países.

O combate ao novo coronavírus se assemelha a uma guerra e consegue unir países, assim como separá-los. Essas divergências têm como exemplo, a declaração do Canadá de que não enviaria atletas para a Olimpíada em Tóquio, prevista inicialmente para o meio do ano de 2020, mesmo diante da resistência de o Japão declarar o adiamento, o que foi feito depois. Ações mais radicais sempre podem ter consequências indesejadas, visto que o relacionamento entre os países pode ser abalado, no caso do Canadá e Japão.

Um outro momento marcante para o Brasil e a FAB, o qual se relaciona com a pesquisa na PND e na END, foi o término das negociações da compra do *Gripen NG*, da Suécia. A fase do compromisso só chegou após 14 anos de negociação entre diversos países. A instância de compra de caças modernos era evidente pela necessidade de modernização da Força e aumento da capacidade operacional de suas aeronaves.

Por outro lado, existe a demanda de transferência de tecnologia entre o país que fosse escolhido e o Brasil, para fomento da Base Nacional de Defesa, explicada na END (BRASIL, 2012b). Desta forma, alguns países ofereceram propostas, tais como Estados Unidos, França e Suécia (ROSSI, 2013).

Houve variadas ponderações e estudos com dados objetivos para parametrizar e refletir melhor com base nos interesses da Força, entre 2001 e 2015. Tais parâmetros, segundo o então ministro da Defesa, Celso Amorim (Ministro de 2011 a 2015), eram a performance das aeronaves, o custo da aquisição e manutenção, e a transferência de tecnologia para o Brasil construir seus aviões em seu próprio solo (ROSSI, 2013).

Mesmo após a decisão de que o avião sueco seria o escolhido, ainda houve muita negociação para ajustar a taxa de inflação ao ano (FOREQUE, 2015). Todo esse cuidado na negociação exprime a importância que é tomar decisões corretas em acordos, pois as consequências podem se arrastar por décadas, como seria no caso de uma grandiosa compra de aviões.

Por conseguinte, é fundamental pessoas com estas capacidades de compreender toda a situação e terem as aptidões próprias para obterem sucesso na missão de negociar globalmente.

Além da PND e da END (BRASIL, 2012b), outro documento citado neste trabalho, que demonstra a atenção que a FAB dá ao desenvolvimento da capacidade de negociação dos oficiais que compõem seu efetivo é a ICA 37-413 que trata do CNEG (BRASIL, 2010), específicos para oficiais formados.

Como o curso é direcionado para os oficiais e esta pesquisa é voltada para os futuros oficiais que se formam na AFA, os esforços se dirigiram para apresentar a relevância do desenvolvimento da capacidade de negociação durante a formação militar.

## **2.2 Liderança na Formação Militar**

A liderança na FAB está teorizada no documento MCA 2-1 (BRASIL, 2016b). Nesse Manual há três tipos de métodos a fim de alcançar o mesmo objetivo. Do *laissez-faire*, que é caracterizado pela passividade, à maior participação do líder com o liderado, com os estilos transacional e transformacional, a gama de opções para o trato com os liderados reflete também nas negociações.

O enfoque nestes diferentes estilos de liderança ocorre com o objetivo de formar líderes, que tenham condições de participarem de reuniões e discutirem desde uma liberação mais cedo do trabalho a uma compra de avião ou a uma missão no exterior.

A liderança transacional, enfoque que trabalha com sistema de recompensas e punições, por vezes fica limitada em realmente conhecer quem são seus subordinados, conforme MCA 2-1 (BRASIL, 2016b). Considerando o Círculo de Valores, que será detalhado no próximo capítulo, faltariam competências pessoais em líderes que preferem este estilo, tais como, empatia e escuta ativa. Se há ausência dessas características, não é provável que esteja havendo total entendimento dos interesses entre as partes e a ideia de buscar benefícios para o outro também. Dessa forma, o passo a passo dos Valores não fica completo para que se ocorra o melhor acordo possível.

Ainda de acordo com o MCA 2-1 (BRASIL, 2016b), em contrapartida, do modo transformacional, o desenvolvimento da consciência pode fazer evoluir outros traços que auxiliam as partes a buscarem acordos com efeitos positivos. Ocorre também uma avaliação de características do liderado pelo líder fornecendo as ferramentas de explorar melhor suas competências e aprimorar suas imperfeições.

Uma situação simples que envolve a liderança transformacional em uma negociação seria no pedido de um subordinado a seu chefe por uma liberação mais cedo. Pautando-se que há confiança entre as partes, para o subordinado explicar os motivos pelos quais ele está solicitando a liberação, demonstrando seus interesses, o chefe deve buscar ajudar atender suas necessidades. Sendo os argumentos válidos para o chefe, autorizar uma liberação antes do tempo, podendo compensar em outro horário, por exemplo, pode aumentar a produtividade e no final, as duas partes ganharem. Uma situação simples a qual corrobora com um melhor ou pior ambiente organizacional, dependendo do que for acordado.

A liderança está incutida no meio militar desde os primeiros períodos de formação. No Manual do Estagiário (BRASIL, 2020b), documento interno do CCAER, apresenta aos novos cadetes que ingressaram para os cursos de CFOAv, CFOInt e CFOInf, chamados de estagiários, as primeiras diretrizes do meio militar. Nesse documento, está uma das principais orientações para o cadete da Aeronáutica, que é válido para todo o militarismo: “Os Pilares que sustentam o militarismo são a Hierarquia e a Disciplina e o alicerce que os une é o exemplo” (BRASIL, 2020b, p. 8).

Retomando o conceito de liderança já exposto pelo MCA 2-1 (BRASIL, 2016b), é necessário um líder para guiar os demais subordinados (hierarquia), os quais tenham disciplina para cumprir o objetivo proposto que está em concordância com o que deseja a Organização. Ademais, esses conceitos convergem para uma boa governança pública acompanhada de transparência. Uma prestação de contas honesta e acessível a qual aumenta a confiabilidade para futuras negociações com empresas públicas e privadas.

Um bom exemplo seria o Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), expor os resultados de sua fiscalização, a qual se bem dirigida poderá dar credibilidade aos processos e licitações feitos nas Organizações avaliadas. Uma boa liderança nessas Instituições é fundamental para que tudo ocorra conforme as regras e seja atrativa para empresas que queiram negociar.

Trespasando as fronteiras nacionais há a situação de uma missão no exterior, a qual seria um exemplo diplomático. Na PND, está clara a atuação do Estado brasileiro quanto a essa estratégia militar internacional:

Para ampliar a projeção do País no concerto mundial e reafirmar seu compromisso com a defesa da paz e com a cooperação entre os povos, o Brasil deverá aperfeiçoar o preparo das Forças Armadas para desempenhar responsabilidades crescentes em ações humanitárias e em missões de paz sob a égide de organismos multilaterais, de acordo com os interesses nacionais. (BRASIL, 2012b, p. 33).

Ao enviar tropas militares para outros países, a liderança do Brasil é posta em destaque e o país ganha projeção internacional. O relacionamento com esses países que recebem ajudas tais como Haiti e Líbano, é constantemente observado para que seja mantido. Exercendo bem a função nesses países, a confiança nas Forças Armadas aumenta e a chance de negociar futuras ajudas humanitárias e missões de paz em outras nações também.

Essa confiança depositada provém da Organização das Nações Unidas (ONU), que influencia na negociação de dar ao Brasil uma cadeira permanente no Conselho de Segurança da ONU (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2020). Ademais, com atuações internacionais de

importância, os militares têm sua atuação meritória descortinada para a sociedade brasileira. As consequências dessa exposição são benéficas, pois a população pode entender melhor o que as FFAA fazem e acabam entendendo a necessidade de investimentos na Defesa.

Essa necessidade do desenvolvimento de uma mentalidade da sociedade voltada para as questões de defesa é destacada na PND para fortalecer as FFAA e seu desenvolvimento do país (BRASIL, 2012b). Dessa forma, é imprescindível que haja uma boa comunicação entre os setores dentro do meio militar para que as ordens sejam bem executadas e estejam de acordo com os interesses do Estado brasileiro e do país que está recebendo a ajuda (BRASIL, 2012b).

Nessa esteira, a inserção de conhecimentos teóricos de como negociar na AFA, permitiria cumprir os normativos previstos para a FAB. Os militares estariam mais bem preparados. Os conceitos de negociação não se limitam a situações previamente estabelecidas, como contratos ou acordos, eles também podem aparecer em conversas simples a discussões avultadas, pois sempre se bem executados, trarão vantagens.

Importante reforçar que a aplicação das técnicas teóricas sobre negociação, nas formas de liderança, preferencialmente na transformacional, pois de acordo com as obras consultadas e com a pesquisa realizada, esta potencializaria o aspecto motivacional da tropa.

No próximo capítulo, os esforços se dirigem ao aprofundamento e à compreensão das competências emocionais, pessoais e técnicas que constituem pontos-chave para que o Círculo de Valores se materialize.

### **2.3 Círculo de Valores: Conteúdo e Processo da Arte da Negociação**

De acordo com alguns dos principais autores da *Harvard Business Review* que publicam artigos voltados para a gestão de pessoas, planejamento, desenvolvimento, estratégia e relacionamentos interpessoais no trabalho, a negociação pode ser definida como “uma comunicação de mão dupla projetada para chegar a um acordo quando você e a outra parte têm alguns interesses em comum e outros opostos” (FISHER, URY e PATTON, 2018, p.15).

Embora esta definição seja oferecida por autores consagrados do campo da gestão de negócios, a partir dela é possível refletir sobre o quão comum é o ato de negociar, não apenas nas atividades profissionais, mas também nas atividades e relações sociais do dia-a-dia.

Negociações ou o ato de negociar, de estabelecer um diálogo para se chegar a algum acordo são rotineiras e as pessoas sempre estão exercendo esta habilidade sem perceber, desde a infância, e mais tarde, muitas vezes o fazem com elementos específicos que são ensinados em cursos para formar profissionais com uma capacidade mais aguçada em obter resultados

favoráveis nas relações que estabelecem. As negociações são utilizadas não somente no campo profissional, mas também nos relacionamentos, no cotidiano, e podem influenciar profundamente os sentimentos, emoções e comportamentos das pessoas, conforme Fisher, Ury e Patton (2018).

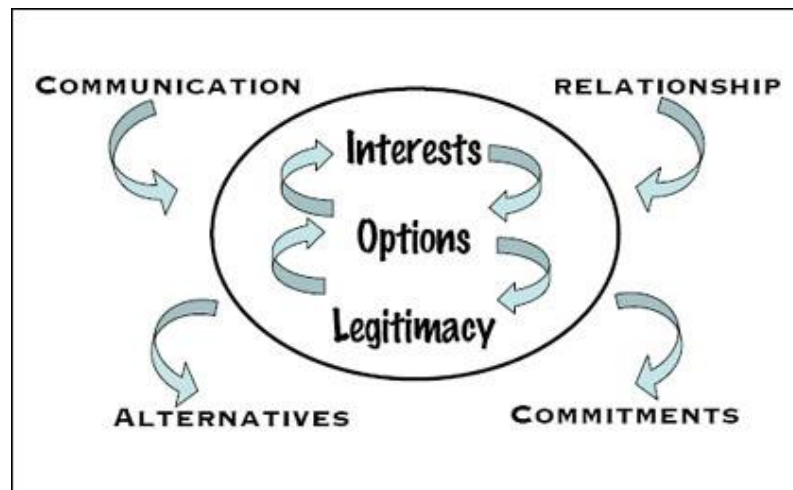
Na infância, por exemplo, o diálogo que embasa uma negociação pode ser visto na relação entre pais e filhos quando os primeiros desejam convencer e conseguir que as crianças se alimentem de forma mais saudável ou que estudem mais. Outro exemplo de negociação aplicada no dia-a-dia pode ocorrer numa simples conversa para a escolha de um casal sobre o jantar no final de semana. Se os dois envolvidos desejarem ir para um mesmo restaurante ou fazer a refeição em casa, não há necessidade de uma negociação, porém, se desejarem coisas diferentes, devem estar dispostos para negociar. Pode-se afirmar que nos relacionamentos em geral, todos estão sempre negociando para tentar ao máximo conseguir aquilo que desejam, ou o mais próximo do almejado, conforme Weiss (2018).

No campo da liderança empresarial, o processo de negociação é muito valorizado e é possível identificar e descrever algumas ferramentas para auxiliar as pessoas que anseiam chegar ao “sim” em um acordo, mesmo que o resultado obtido não contemple efetivamente aquilo que foi desejado na totalidade. Segundo os autores consagrados das publicações da *Harvard Business Review*, em termos da formação do líder, a preparação é um ponto crucial para se iniciar em vantagem qualquer negociação, pois os mais preparados costumam ser os mais criativos, além de serem aqueles que geralmente obtêm o que desejam de acordo com a análise de Fisher, Ury e Patton (2018).

Esses estudiosos da negociação também afirmam que um prévio estudo dos meandros dentro dos quais a negociação deve se desenvolver, pode apontar inclusive, que o resultado mais favorável é não chegar a algum desfecho, e tal resultado também caracterizaria a resolução de um acordo ou uma negociação eficaz.

Apresentada a importância de se seguir uma metodologia sobre as questões que estão inseridas nesse campo de conhecimento, serão descritos a seguir, os principais processos envolvidos de acordo com Fisher, Ury e Patton (2018), que se articulam entre si e que são enfatizados nos processos eficazes de negociação. A partir da identificação, eles descrevem como capacidades pessoais, sociais e técnicas se somam, se articulam e inspiraram a criação da ferramenta denominada Círculo de Valores ou Os Sete Elementos.

Figura 1: Círculo de Valores



Fonte: MIT. The Art and Science of Negotiation. Disponível em: <http://core.csu.edu.cn/OcwWeb/Urban-Studies-and-Planning/11-011Spring-2006/CourseHome/index.htm> Acesso em: 13 mar 2020.

Os Sete Elementos são as capacidades que os autores apresentam em um esquema simples de ser compreendido e constitui um modelo para o processo de negociação a ser seguido. Inicialmente, o esquema com os Sete Elementos é dividido em duas etapas, uma se refere ao conteúdo da negociação a ser discutida, e a outra, ao processo ou à forma como este conteúdo pode ser articulado para que uma boa negociação se realize.

No que tange ao conteúdo, de acordo com os autores, importa o “que” ou aquilo que será falado e realizado, o que abrange os pontos de interesses (*interests*), opções (*options*), critérios (*legitimacy*) e alternativas (*alternatives*). Em relação ao processo, é o “como” será falado e feito que importa, e contempla compromissos (*commitment*), comunicação (*communication*) e relacionamento (*relationships*).

Conforme Weiss (2018), faz-se necessário ressaltar que por mais que haja uma ordem prévia dos elementos a serem seguidos, a negociação é uma arte dinâmica, em constante movimento. É inevitável que se volte de forma aleatória a quaisquer uns dos pontos citados de acordo com o desenrolar do processo. Um exemplo seria uma negociação que já se encontra na fase de firmar parâmetros, mas uma das partes desconfia da veracidade do que o outro fala. Nesse momento, as duas partes envolvidas devem voltar a enfatizar seu relacionamento, se não, podem acabar se distanciando da ideia que o Círculo de Valores defende.

Embora Weiss (2018) afirme que há uma sequência a ser seguida do ponto de vista do Círculo de Valores, um bom negociador não deve ficar preso a ordem fixa. Ele também não deve ser ingênuo e apresentar abertamente seus interesses e seus recursos já no início da

negociação. É no desenrolar do diálogo, da comunicação, do relacionamento, que ele passa a ter clareza sobre os interesses, recursos e critérios da outra parte, e pode então utilizar este conteúdo em sua técnica, na melhor forma de obter sucesso na negociação, o que exige que tenha conhecimento e pleno domínio dos itens descritos no Círculo de Valores.

Os primeiros elementos do Círculo de Valores a serem descritos aqui baseados em Weiss (2018) são a comunicação e o relacionamento.

### 2.3.1 Comunicação

No campo da negociação, a comunicação pode ser descrita como a capacidade para realizar uma troca de informações e de dados, mas que envolve também todo o cenário montado para a conversa, e principalmente o tipo de linguagem a ser utilizado observando o melhor modo como a mensagem pode ser passada.

Uma comunicação inicial eficaz pode abrir o canal para que o relacionamento flua. Desta maneira, dentro do princípio do Círculo de Valores se a capacidade para a boa comunicação se mostrar desde o início da conversa, ela pode levar à uma continuidade assídua na negociação.

Algumas perguntas podem auxiliar no balizamento para uma preparação para que a comunicação seja eficaz, tais como: como a conversa vai se dar? Via e-mail ou pessoalmente? Quais informações são realmente necessárias para serem passadas? Quantas partes estarão envolvidas? Esse estudo prévio deve ser realizado exatamente para ter uma noção, saber o que se vai enfrentar, para que se possa chegar o mais próximo possível dos interesses que cada parte envolvida traz e para que se possa desenvolver uma estratégia sobre como se expressar, o que expressar ou até mesmo sobre o tom da comunicação durante a negociação.

Diversas variáveis podem tornar uma negociação completamente diferente de outras. A habilidade de comunicação depende da clareza dessas variáveis, e se não houver essa compreensibilidade sobre os aspectos e interesses envolvidos, não será possível realizar uma boa preparação. Considerando a necessidade de se conhecer as próprias emoções, Ebner (2009) recomenda que, para uma comunicação ser bem-sucedida, ainda que as variáveis não estejam bem definidas, é preciso saber controlar a ansiedade.

Conhecer a limitação do ambiente em que se está trabalhando também precisa ser considerado, pois pode identificar fragilidades do meio e prevenir uma sensação de falta de confiança e certa inquietação pela resposta. Por exemplo, se a situação envolver uma negociação via e-mail, saber como agir e como suportar a demora do *feedback* é fundamental (EBNER, 2009).

Considerando a percepção social que se baseia nos cinco sentidos e que orienta o comportamento em um encontro social, em caso de o encontro ocorrer pessoalmente, dependendo da disposição de móveis no ambiente da negociação, o resultado pode ser favorável. Assim, é preciso considerar a criação de cenários diferentes para a obtenção de um bom resultado para que a troca de mensagens ocorra.

Neste sentido, se um negociador se sentar de frente para o outro, pode estimular uma sensação de rivalidade, o que pode ser favorável ou desfavorável para a negociação, dependendo do objetivo. Uma mesa redonda, ou sentar-se lado a lado com a outra parte pode gerar um clima amistoso e é o recomendável quando o objetivo é a cooperação. De acordo com a disciplina “Princípios da Negociação” ministrada na USAFA, faz-se necessário prestar atenção aos pequenos detalhes no ambiente, para que seja possível estabelecer uma comunicação mais firme entre os envolvidos em um processo de negociação (EUA, 2017).

No ambiente em que o encontro acontece, é preciso considerar também a quantidade de pessoas envolvidas. De acordo com Weiss (2018), uma negociação entre dois interlocutores possui uma dinâmica específica. Por outro lado, uma, entre duas pessoas com um intermediador ou redator, segundo o autor, já poderia seguir outro caminho. Isso ocorreria porque a presença de uma terceira parte em um ambiente de negociação frequentemente é associada a uma pessoa imparcial e crítica, que pode ter a função de registrar tudo que é conversado pelas partes. As críticas advindas deste terceiro elemento servem para questionar e melhorar o processo, conferindo se as partes estão cumprindo todas as regras e critérios da negociação. Não se restringindo ao número de pessoas envolvidas em uma negociação, há que se considerar também a possibilidade da comunicação de uma pessoa com diversas partes envolvidas.

Em todos esses casos, a boa comunicação precisa estar se sobressaindo, evitando barreiras que possam dificultar que a mensagem principal flua na negociação. Para que isso de fato ocorra, a escuta ativa, isto é, não apenas escutar o que a outra parte fala, mas ouvir de fato, com atenção e empatia, a capacidade de se colocar no lugar do outro, são características pessoais que, se demonstradas na comunicação, podem fortalecer a negociação.

São considerados bons indicadores da capacidade de comunicação a utilização da linguagem corporal, fazer perguntas, evitar distrações e julgamentos e não trazer a conversa para a perspectiva pessoal, conforme reforçado por Gernhardt (2018). De acordo com este autor, é sempre importante separar as pessoas dos problemas. Com o desenvolvimento dessas habilidades, a comunicação tende a progredir e trazer benefícios à negociação.

### 2.3.2 Relacionamento

A habilidade de relacionar-se de forma positiva e de promover um clima de empatia entre as pessoas é fundamental para que haja uma continuação do diálogo entre as partes. Esta boa relação está embasada na confiança construída por ambas as partes para poderem negociar, sabendo que ninguém quer ou deseja prejudicar o outro, e dessa forma, criar até mesmo laços de cooperação e solidariedade para se ajudarem.

Segundo Weiss (2018), no caso em que o negociador observa um diagnóstico de relacionamento ruim entre as partes que vão interagir, deve-se considerar um investimento de tempo pelos interessados em conhecer as pessoas com quem irão conversar para que os processos previstos no Círculo de Valores ocorram ou sejam testados. Dessa forma, o negociador pode direcionar o trato que ele deseja ter, que julga o mais adequado, o que só tende a lhe ajudar na negociação, a fim de que ele alcance o que tenha planejado como resultado esperado.

De acordo com Weiss (2018), empregar assuntos leves nas conversas iniciais e conhecer melhor a cultura em que o outro “ator” vive conduziria a um caminho de maior confiança, importante para o desenvolvimento de camaradagem. Além disso, o poder de doar tempo para conhecer alguém geraria, segundo o autor, consequências positivas enormes. Assim, buscar assuntos externos ao que é tratado, como comentar sobre o trânsito, elogiar a decoração do local onde se encontram, ou perguntar como a família está seriam exemplos de tentativas saudáveis de aproximação para se iniciar uma boa relação.

Esses momentos de se conectar de maneira verdadeira com o outro e interagir estão vinculados a criação de uma maior ligação entre as partes. Por conseguinte, a soma de confiança e familiaridade tende a traduzir um bom relacionamento. Visto que uma boa negociação busca um acordo de benefício mútuo, uma base adequada desses aspectos pessoais, com maior flexibilidade, permitiria construir uma base com clareza na comunicação e no relacionamento de confiança para a melhor realização dos demais conceitos do Círculo de Valores, conforme Weiss (2018).

Com base no conhecimento sobre a importância da comunicação e do relacionamento, pode-se avançar para o conteúdo da negociação, a seguir.

## **2.4 Conteúdo da Negociação**

### **2.4.1 Interesses**

A próxima habilidade a ser descrita é a abertura dos interesses de um para o outro, denominada *interests* traduzidos livremente como interesses ou motivos. Sobre este elemento

do Círculo de Valores, é fundamental que as partes explanem seus respectivos motivos pelos quais estão reunidos.

Com um entendimento claro e nítido do interesse de um pelo outro, que é favorecido por meio de escuta ativa e da habilidade de comunicação, a tendência é haver uma somatória de esforços para que se apresentem, com o tempo, variadas opções que atendam aos interesses expostos pelas duas partes. Só isso, para senso comum, já caracterizaria uma negociação. A exposição clara e objetiva de interesses permite fazer emergir opções – a próxima habilidade a ser apresentada - para satisfazer o que as pessoas tanto desejam.

#### 2.4.2 Opções

Inicialmente, a capacidade de se criar opções em uma negociação envolve a técnica de *brainstorming*, a famosa tempestade de ideias, com a qual surgem informações, conhecimentos, possibilidades, fatos, interesses e motivos que podem estar envolvidos na negociação, sem restrições.

Conforme Weiss (2018), esse momento para debater ideias, interesses e fazer surgir opções é de suma importância porque é a melhor possibilidade de encaminhar a negociação para o sucesso. Para o desenvolvimento desta habilidade, o pensamento que deve predominar é o de que não há ideia ruim ou absurda, todas são válidas e devem ser expressas.

Com essa liberdade para sugerir o que fazer, as ideias são trocadas, assimiladas, debatidas, questionadas, absorvidas, transformadas em possibilidades, e depois selecionadas para serem melhoradas, a fim de conduzir a negociação para o melhor resultado possível.

De acordo com Weiss (2018), o ideal é que todas essas ideias, opções, possibilidades e interesses sejam anotados e posteriormente aprofundados em detalhes para verificar se são plausíveis naquela determinada negociação ou não. Ainda de acordo com Weiss, as partes devem se esforçar para buscar opções envolvendo não apenas dinheiro, no caso da venda de um carro ou de uma casa. Assim, quanto mais as partes pensarem e transmitirem suas ideias, interesses e motivos com objetividade, maior a probabilidade de haver uma opção que atenda a ambas. Weiss enfatiza que um resultado que agrade as duas partes é melhor do que aquele que acabe favorecendo apenas uma delas.

#### 2.4.3 Legitimidade

Após serem analisadas as opções, os parâmetros ou critérios – *legitimacy* -começam a aparecer na negociação. É quando Weiss (2018) apresenta o último elemento do conteúdo do Círculo de Valores a ser analisado. A fim de que não haja desigualdades e a transparência

prevaleça sempre no processo, a etapa sobre a capacidade de apresentar critérios objetivos é de elevada importância.

Uma pergunta que resumiria essa capacidade seria “Esse preço ou essa decisão é baseado em quê?”. Saber, se recordar, lembrar em qual documento, pesquisa de opinião, lei, norma ou regra, uma das partes tirou uma afirmação ou valor, traz mais fundamento e dá legitimidade ao processo de negociação. Especificações objetivas, as quais estariam fundamentadas em documentos com validade, restringirão que as partes tenham um comportamento artiloso ou dissimulado uma em cima da outra.

Dessa forma, após toda a discussão em torno das capacidades de formular e apresentar interesses, opções e parâmetros específicos, conforme Weiss (2018), a negociação pode chegar a dois pontos de chegada diferentes: “alternativas” ou “compromisso”.

#### 2.4.4 Alternativas

São as diversas opções e requisitos que os participantes devem ter no ato da negociação, possibilitando com isto direcionar, conduzir ou acordar com as propostas oferecidas pelo outro indivíduo, dentro do contexto que está sendo discutido.

Por exemplo, no caso da venda de uma casa, um candidato a comprador informa que tem interesse em uma casa por conta de seus filhos pequenos e que a vista para as montanhas lhe agrada. O dono de uma casa, que não morava lá, no modelo idealizado pelo comprador, a princípio não tinha o interesse de vender, porque pretendia se mudar para a casa no futuro, mas ouviu o comprador e investiu seu tempo em encontros com ele para conversarem.

Foram pensadas opções para aluguel mensal e anual, venda permanente e até permuta de casas. Os valores para a venda e aluguéis foram baseados nas recentes vendas de imóveis similares locais. A essa altura, o acordo poderia ser fechado com o selamento do compromisso ou poderia ser tomada a decisão pelo comprador que desejaria ver outra casa e pelo dono da casa de manter o seu imóvel.

Conforme Weiss (2018), dentre os resultados possíveis, portanto, após as fases de conteúdo onde ocorrem as apresentações sobre tudo o que poderia ser pensado, desejado e falado, pode acontecer o acordo entre as partes, sendo bem formulado e claro em relação às obrigações de cada parte na realização do compromisso.

Quanto menor a necessidade para se chegar a um consenso numa negociação, mais poder a parte que não necessita do acordo terá, porque, afinal, chegar a um acordo não é urgente e nem imprescindível. Ademais, há que se considerar o termo *BATNA* (*Best Alternative to a*

*Negotiated Agreement*) – a melhor decisão a ser tomada em caso de não se chegar a um acordo - isto é, o melhor “plano B”.

Em caso de um dos negociadores conhecer o melhor plano B do outro, pode acontecer que um busque enfraquecer a *BATNA* do outro e aumentar suas chances de obter o que quer (FISHER; URY; PATTON, 2018). Um exemplo seria na compra de materiais aeronáuticos onde um comprador pretende comprar na empresa A, mas esta apresenta um preço X, porém o preço Y da empresa B é mais atraente. Visto que, a melhor alternativa para o comprador seria negociar com B por conta do melhor preço, A procuraria B e eles combinariam de igualarem seus preços, com B ainda um pouco maior. Dessa forma, não haveria melhor alternativa e o comprador se veria obrigado a comprar pelo preço de A porque precisaria dos materiais.

#### 2.4.5 Compromisso

Tudo deve ser redigido para não haver dubiedade, para tanto, faz-se necessário uma pessoa com autoridade à frente da negociação para afirmar o que realmente pode oferecer. Um exemplo seria um funcionário de uma empresa que recebe uma oferta não esperada em sua negociação. Dependendo do nível de sua autonomia na empresa, ele deverá consultar seu chefe antes de se chegar a um acordo.

Nesse ponto do processo, é importante o cumprimento do previsto prezando por futuros relacionamentos que possam vir a acontecer. Se não for chegado a uma resolução, ou a um compromisso, é imprescindível que haja alternativas sobre o que fazer para atender seus interesses visto que o acordo não foi alcançado com a outra parte.

Esse passo a passo ilustrado conforme figura 1 e estudado por especialistas da área de negociação envolve não somente um conhecimento sobre a matéria, mas exige experiências para se colocar em prática o que foi aprendido em teoria. Dinâmicas de negociação são estimuladas pelos autores pesquisados, pois além de revelar como uma pessoa se comporta em ação, especificamente em uma negociação, revela muito sobre os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados para que ela consiga bom desempenho na elaboração de acordos e negociações.

O treinamento das habilidades emocionais, pessoais e técnicas do Círculo de Valores são aprofundadas no próximo capítulo. Dentro desses Valores nesta parte do trabalho, vale ressaltar o foco no processo para entrar em um debate com outra pessoa, visando de preferência, que as duas saiam com seus interesses atendidos e ambas satisfeitas com a forma que conduziram a negociação.

De acordo com Fisher, Ury e Patton (2018), o segredo estaria em expandir “a torta”, e não somente em dividi-la. Assim, os benefícios podem ser sempre mútuos para as partes, e uma boa preparação faz-se necessária para que a pessoa conheça o princípio do Círculo de Valores, os elementos que ele traz e também conheça seus pontos fortes e melhore sua expressão, postura e habilidades que podem levá-la a um alto desempenho na elaboração de acordos e negociações, na vida profissional e também nos relacionamentos cotidianos.

Conhecendo os elementos essenciais do conteúdo de uma negociação, vislumbra-se a necessidade de explorar as habilidades técnicas, pessoais e sociais relacionadas com a liderança, que serão apresentadas no próximo capítulo.

### **3 HABILIDADES TÉCNICAS, PESSOAIS E SOCIAIS DA NEGOCIAÇÃO CONDIZENTES AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

#### **3.1 Habilidades Técnicas, Pessoais e Sociais**

A despeito de cada indivíduo possuir uma personalidade diferente da outra, de acordo com Goleman (2015), há certas habilidades que um líder em potencial deve reunir, sejam elas exclusivamente técnicas, ou relacionadas com a inteligência emocional, como as habilidades pessoais e sociais. Segundo o autor, as habilidades técnicas se referem às capacidades específicas que um proeminente líder deve apresentar nas áreas de contabilidade e planejamento de negócios. As habilidades pessoais estão relacionadas com competências da inteligência emocional que podem ser desenvolvidas individualmente como autoconhecimento, autocontrole, motivação e empatia. As habilidades sociais, no entanto, estão relacionadas com o componente de “destreza social” da inteligência emocional e envolve o relacionamento com outros, uma rede de contatos ampliada, a experiência em conduzir mudanças, formar e liderar equipes e “conduzir as pessoas na direção desejada” (GOLEMAN, 2015, p. 11).

Neste trabalho que versa sobre a formação e desempenho exitoso de um “negociador-líder” com base no “Círculo de Valores”, as habilidades técnicas, pessoais e sociais podem ser articuladas com os diferentes elementos que compõem esse modelo escolhido. Assim, em linhas gerais, é possível articular as habilidades pessoais e a destreza social com todos os elementos do Círculo de Valores – Relacionamento, Comunicação, Interesses, Opções, Legitimidade, Alternativas e Compromisso - que, em alguma medida dependem de autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e a capacidade de convencer ou conduzir as pessoas. Como exemplo, ser gentil e simpático, construir uma base sólida antes de apresentar propostas, buscar uma comunicação sem ruídos ou mal entendidos, ser objetivo na apresentação de interesses, estar aberto às ideias e alternativas oferecidas pela outra parte e utilizar argumentos racionais no processo de negociação.

Apesar de estarem presentes durante todo o processo de negociação com base no círculo de valores, as habilidades técnicas aparecem mais nos elementos internos – interesses, opções e legitimidade e no final, se a negociação se consolidar, em alternativas, ou se a resposta for não – em compromisso, para que o negociador feche o processo com base no que foi planejado e está de acordo com os motivos que o levaram a buscar a negociação. Por exemplo, com base nas habilidades técnicas, o negociador deve se perguntar se tudo o que foi debatido, falado, negociado, está embasado em dados verdadeiros e racionais, e que está defendendo os interesses

da organização que representa (e não pessoais ou sociais apenas, como por exemplo, ceder favores sem considerar os interesses que iniciaram a negociação).

Os futuros líderes da FAB estarão inseridos em diversas situações de negociação. Logo, tornam-se necessárias algumas dessas competências técnicas, pessoais e sociais para um negociador, em especial na FAB, que prevê o envolvimento de oficiais em funções de compras, relacionamento pessoal com superiores, pares e subordinados e, ainda, missões de paz, e outras que exerce ao longo da trajetória profissional.

Visto que, segundo as teorias sobre os processos grupais, de dinâmica de grupos do enfoque mais tradicional da psicologia social baseado no encontro social (BOCK, FURTADO, TEIXEIRA, 2018), quando duas ou mais pessoas se reúnem em torno de um objetivo ou necessidade, normalmente acaba emergindo uma liderança informal, seja pelas características pessoais dos membros do grupo, seja pela situação. Neste caso, mesmo informalmente, o líder tende a apresentar um determinado estilo de liderança (KNICKERBOCKER, 1961).

Seja qual for o estilo escolhido, é válido afirmar que, independente do que esteja sendo negociado, não se pode pensar apenas em obter o melhor resultado possível a qualquer custo. No contexto militar, especificamente de acordo com o MCA 2-1, Manual de Liderança da FAB, (BRASIL, 2016b), no que tange a todos os estilos de liderança: transformacional, transacional ou *laissez faire*, entende-se que as decisões tomadas devem sempre ser baseadas na moral e na ética. Trata-se do aspecto técnico das características de negociação que é imprescindível na organização militar. Este aspecto deixa claro os critérios e bases para o surgimento da figura do “negociador-líder”, o qual deve buscar o melhor acordo, todavia sabendo que está influenciando outras pessoas, segundo certas normas, leis e valores da instituição militar.

Ainda que na caserna não haja muito poder de decisão para quem está em um nível hierárquico inferior, conhecer suas aspirações, expectativas e necessidades é fundamental para o líder, que toma decisões. Ao conhecer as predisposições que motivam seus liderados, as suas próprias e os objetivos da missão e da organização, o líder pode alinhar o pensamento junto ao de seus subordinados somando muito para ampliar a coesão e sinergia da equipe na busca dos objetivos e interesses institucionais.

As atitudes positivas e o respeito demonstrados pelo líder, ao explicar e fazer os subordinados entenderem certas decisões, são influências que servem de modelo para serem seguidas de exemplo, além de encorajá-los a cumprir a missão, compreendendo o contexto como um todo (SOUSA, 2015). Dessa forma, neste capítulo serão abordadas as habilidades técnicas, pessoais e sociais que a figura de um “negociador-líder” deve conhecer e desenvolver, ainda que algumas sejam inerentes, para cumprir melhor sua missão, visto que negociar,

exercita as características de líder segundo Maxwell (2008). Não se trata apenas de chegar a um acordo com resultados maximizados, mas percorrer os passos da negociação fundamentados nos princípios pregados pela Instituição, tentando chegar ao melhor desfecho.

De acordo com Goleman (2015), especialista e pioneiro do campo da inteligência emocional, uma negociação começa antes do encontro propriamente dito entre as duas ou mais partes. Anteriormente ao momento de interação, um bom negociador já se prepara previamente visando os possíveis comportamentos, intenções e colocações da outra parte. Com base nesta afirmação de um dos artigos de Goleman (2015), entende-se que um líder deva ser capaz de preparar contramedidas e contra-argumentos com o objetivo de tirar os melhores benefícios do momento da negociação. Essa é basicamente a parte teórica, característica técnica da negociação que consiste em entender os argumentos das propostas do outro negociador e alinhá-los com seus interesses.

Além disso, os traços psicológicos, emocionais, pessoais do negociador também podem ser determinantes para o bom andamento do passo a passo da negociação.

Tomando novamente como base o artigo de Goleman (2015) é nítido que os líderes mais efetivos possuem elevada inteligência emocional, o que significa que são capazes de desenvolver as cinco facetas que, de acordo com o especialista, englobam características invejáveis para quem anseia ser um bom negociador e líder. A primeira delas seria o autoconhecimento. Conhecer os seus pontos fortes, fraquezas, desejos, valores e impactos nos outros. Conseguir ler suas emoções e compreendê-las poderia fazer uma pessoa se direcionar para situações que lhe serão agradáveis e evitar aquelas que a frustrariam. Ademais, é notável que o indivíduo consiga receber e filtrar críticas de forma a ter um crescimento pessoal (GOLEMAN, 2015)

De acordo com o artigo de Goleman, a “autorregulação” aparece complementando o autoconhecimento. Esta característica pode ser definida em controlar e redirecionar impulsos e emoções, por isso é também chamada de autocontrole. Canalizar os sentimentos de determinação e vontade pode ser muito útil quando em situações de tensão. Por exemplo, em uma negociação, quando se percebe que as pessoas estão exaltadas, o negociador que possui um autocontrole, manteria a calma, e em vez de partir para uma conversa combativa e ameaçadora, permaneceria em um tom firme e colaborativo. O conceito de fazer durar o relacionamento entre as partes é mais importante do que um ganho pessoal, social ou mesmo de status ou econômico rápido e efêmero, sendo esse pensamento essencial para que aconteçam futuras negociações (GOLEMAN, 2015). Dessa forma, haveria mais tranquilidade quando as mudanças em um acordo ocorressem, havendo um melhor embasamento para dizer “não” aos

impulsos e emoções descontroladas que podem vir a emergir por conta dos argumentos de cada lado, conforme afirmam David e Congleton (2015).

A motivação ou disposição para o trabalho aparece como uma faceta da inteligência emocional inerente as características de liderança. O desenvolvimento de tal motivação pode vir a ocorrer de duas formas principais: extrínseca ou intrínseca. A motivação extrínseca ocorreria por dependência a algo alheio à sua vontade, que faz a pessoa tomar a atitude por algum estímulo visando uma resposta. É uma motivação condicionada, relacionada às teorias de condicionamento do comportamento (BERGAMINI, 1990).

O estilo de liderança comportamental presente na MCA 2-1, seria a Liderança Transacional, a qual se limita a uma troca de interesses entre líder e liderados, com foco apenas nos resultados (BRASIL, 2016b). De acordo com este estilo de liderança, se o liderado apresenta um comportamento dentro das normas, ele vai ser recompensado, e quando não apresenta uma conduta adequada, vai ser reforçado negativamente.

Visto que em uma negociação, há todo um processo com base no relacionamento entre as partes envolvidas, um estilo de liderança cujo tratamento é baseado na mera troca de recompensas e punições como o Transacional, não seria o ideal para ocorrer dentro do conteúdo e processos do Círculo de Valores, que seriam o relacionamento, comunicação, interesses, opções, parâmetros, alternativas e o acordo propriamente dito. A liderança transacional tem o seu valor para situações e liderados com características próprias como urgência para se modificar comportamentos e adquirir capacidades, ou ainda de acordo com o nível de experiência, conhecimento e maturidade em que as pessoas envolvidas se encontram.

Ao retomar para a motivação condicionada, extrínseca, percebe-se que tal motivação não passa de condicionamento e pode vir de diferentes pretextos, como pela ansiedade ou pelo receio da punição ou reforço negativo. A pessoa poderia ser movida pela ansiedade de ter uma recompensa a mais por fazer um bom acordo, como ser promovida, manter seu *status quo* na sua empresa ou apenas obter o benefício que ela almejava por meio da negociação. Da mesma forma que, ela pode encarar a negociação como uma chance de não ser demitida ou não perder mais regalias, como se fugisse das sanções. Ou seja, na primeira situação o indivíduo buscaria o fator positivo da recompensa e na segunda teria receio dos fatores negativo das punições geradas por seus atos (PORTILHO-SOUZA; SILVA, 2013).

Ao falar de motivação intrínseca, o foco estaria em haver um propósito, um desejo interior, o qual se preocupa com o “porque” e o “como” de se obter algo. Segundo Goleman (2015), isso seria equivalente a saborear a conquista pelo prazer de tê-la conquistado. Esta potência individual acabaria por gerar inovação e excelência no que se faz, segundo Bergamini

(1995). Isso aplicado na liderança seria a figura do chefe ou comandante motivando seus liderados, buscando lembrá-los de seus interesses pessoais os quais o fizeram estar naquela posição. Essa figura a ser seguida deve buscar mostrar a seus subordinados motivos positivos pelos quais sejam válidos se dedicar para cumprir as missões. Dessa forma, o exemplo e o otimismo aliado ao entusiasmo do chefe inspirariam, com o tempo, o liderado a desencadear a sinergia interior dele e fazê-lo trabalhar, estudar, ler e pesquisar mais, para assim fazer melhor o seu trabalho (BERGAMINI, 1990).

O efeito ativo do trabalho de pessoas motivadas faz com que elas queiram sair das negociações com os melhores resultados possíveis, pois estariam tendo prazer ao realizar suas necessidades internas e sonhos. De acordo com Bergamini (1990), dentre as técnicas que um líder poderia utilizar para conhecer as necessidades e expectativas de seus liderados seria por meio da hierarquia de necessidades de *Maslow*, que indicaria quais fatores motivariam o liderado a trabalhar com disposição para satisfazer tais necessidades.

A sinergia decorrente da união das expectativas e necessidades dos membros do grupo com a busca de interesses e objetivos das organizações citada por Bergamini (1990) amplificaria o comprometimento - habilidade do Círculo de Valores - de todos com a empresa, pois ao buscar atingir excelentes performances para si mesmo, as pessoas ao redor veriam esse exemplo e seriam influenciadas também.

A quarta faceta da inteligência emocional, a empatia, corrobora para que o líder e negociador conheçam melhor seus liderados, pois sua definição, segundo Goleman (2015) é: entender o disfarce das emoções de outras pessoas, se colocando no lugar delas. No viés da liderança transformacional, o líder buscaria enxergar as necessidades dos seus subordinados e ajudá-lo com seus problemas, para que ele tenha as melhores condições para cumprir o que for previsto conforme MCA 2-1 (BRASIL, 2016b). No exemplo do subordinado pedir ao chefe uma liberação mais cedo, sendo legalmente previsto e com uma razão admissível, a permissão do chefe pode trazer consequências positivas para o ambiente organizacional. Ademais, a empatia do líder ao autorizar, deve proporcionar maior boa vontade do subordinado para realizar melhor suas funções.

Goleman (2015) se mantém no pensamento de que a empatia, de forma sutil, fomenta a equipe a se sentir valorizada, por ver sua disposição para o trabalho reconhecida, além de também reter essas pessoas na missão envolvida por elas se sentirem parte do todo, ampliando a noção de pertencimento da organização e até mesmo o comprometimento com os objetivos da mesma. Por conta disso, o líder de uma equipe deve ser capaz de entender os pontos de vista de todos que trabalham junto com ele, conseguindo desenvolver a confiança e mostrar que se

importa com aqueles que trabalham junto a eles, fortalecendo também o processo de “relacionamento” do Círculo de Valores (GOLEMAN, 2015).

A última faceta da inteligência emocional é a habilidade social. Essa seria construir relacionamentos com outros para uma rede de contatos ser elaborada. O cultivo de amizades com um propósito faz com que as pessoas se movam para a direção que a pessoa deseja (GOLEMAN, 2015). Um líder está sempre influenciando pessoas, e, portanto, não deve ser uma “ilha”, mas deve sempre ter pessoas ao seu redor. Essa rede de contatos, segundo Bott (1976, p. 76): “A extensão em que as pessoas conhecidas por uma família se conhecem e se encontram umas com as outras, independentemente da família”, facilita o aprendizado das competências pessoais dos liderados e as do próprio líder. Isso se deve ao fato de que ao ter contato com várias pessoas, a interação que ocorre, possibilita essa troca de experiências.

Ademais, não se trata apenas de “conhecer” uma gama de pessoas, mas também, saber ouvi-las, que será posteriormente detalhada. Um exemplo prático de uma negociação em grupo com diversos atores, caracterizando uma “rede de contatos” seria: uma empresa que gostaria de realizar extração de petróleo na costa, ela deveria buscar entender o lado do sindicato dos funcionários que lá iriam trabalhar, das empresas que buscam cuidar do meio ambiente, do governo local e do banco que lhe financiaria entre outros. Dessa forma, quanto maior a celeridade para se compreenderem, mais rápido chegariam a um consenso, no qual todos teriam seus desejos atendidos, ou o mais perto disso. Esse exemplo de dinâmica de uma negociação prática ocorre no curso ministrado pela USAFA (EUA, 2017). Portanto, Goleman (2015) afirma que é fundamental que o líder saiba gerenciar suas relações, porque nada importante pode ser feito sozinho. Isso seria premissa para as negociações onde sempre há partes com interesses opostos.

Por conseguinte, um bom “negociador-líder” ao reunir essas características da inteligência emocional, tende a ter maior facilidade para chegar a acordos e influenciar pessoas. Dessa forma, este vai saber identificar seus comportamentos através do autoconhecimento, tentará adequá-los da melhor forma por meio da autorregulação ou autocontrole, entenderá as consequências destes nas pessoas ao redor pela empatia e agirá de modo a motivá-las a melhorarem seus comportamentos, também por meio da construção das relações sociais conforme Goleman, Boyatzis e McKee (2015).

Um exemplo característico seria uma reunião, em que uma das partes, por conta de diversos fatores, se irrita. A outra pessoa deve perceber e se autorregular, para não se alterar e mostrar a outra parte que alterar os ânimos não conduzirá a um melhor acordo. Pelo contrário, esta postura irá somente estressar a todos e prejudicar a negociação, bloqueando o interesse de

pensar no outro e fazer que ambas as partes tomem medidas impulsivas. Bergamini (1994, p. 105) confirma isso ao dizer que “A aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos almejado s pelos seus subordinados”, que está diretamente relacionado com o modo de aplicação dessas habilidades, citado abaixo.

### **3.2 Aplicação das Habilidades Técnicas, Pessoais e Sociais na Negociação**

Durante uma negociação, a comunicação, é uma das etapas que tange ao processo, junto com o relacionamento. Para uma melhor comunicação, há habilidades que são capacidades individuais da liderança e que são incentivadas para o uso em negociações. Essas variáveis seriam a comunicação interpessoal, escuta ativa, habilidade social e pensamento estratégico (CERANTOLA, 2017).

Ademais, há o planejamento, que seria a antevisão dos possíveis cenários que o negociador pode encontrar, e faria com que um bom planejador fosse uma característica importante, como afirmaram Fisher, Ury e Patton (2018), pois nesse período que antecede o processo, é o momento de se observar todos os possíveis cenários onde a negociação pode chegar.

Aprofundando-se nessas variáveis, segundo Mumford, Zaccaro e Connelly (2000), a comunicação interpessoal, seria conseguir expressar suas ideias de forma oral e escrita, de modo que a mensagem fosse passada de forma clara. A pessoa com essa habilidade geralmente possui capacidade de fazer conexões entre assuntos e sabe conectar diversos tipos de conhecimentos, usando-os a seu favor.

Os autores citados anteriormente também caracterizam a escuta ativa como prestar realmente atenção ao que se é dito. O curso “Princípios da Negociação” oferecido pela USAFA, ensinava essa habilidade por meio de três técnicas para mostrar a escuta ativa a quem fala. O primeiro era fazer um resumo do que havia acabado de falar, o outro, fazer perguntas a respeito do que foi falado e o terceiro, usar a empatia (EUA, 2017).

Um indivíduo que é atencioso aos outros, tem mais capacidade de aconselhar aquele que fala. Isso é o preconizado pela MCA 2-1 (BRASIL, 2016b) com um dos elementos da liderança transformacional, a consideração individualizada.

Sobre isso no Manual tem se escrito que: “Esse elemento representa a criação de um clima de suporte favorável ao ambiente de trabalho, no qual o líder escuta atentamente e individualmente as necessidades de cada liderado” (BRASIL, 2016b, p. 21). Ao entender seus subordinados, o líder passa a ter a confiança deles e a negociação torna-se mais fácil por ter uma base sólida nas etapas de comunicação e relacionamento.

Derivada da última faceta da inteligência emocional, habilidades sociais, o conceito de rede entre pessoas mostrou ser fundamental para o líder ter melhor noção do que realmente está se passando com seus companheiros de equipe. Dessa forma, ele consegue negociar melhor com eles quando necessário for. A definição por Mumford, Zaccaro e Connelly (2000) e Avolio (2007) encaixa isso com identificar o que está se passando, se ajustar e persuadir para se alcançar um propósito. Esse objetivo seria um acordo, do mais simples ao mais complexo.

A última variável seria o pensamento estratégico, que partindo de uma maior abertura para se conectar às pessoas, oportunidades e ameaças seriam melhores vistas. Após isso, haveria a criação de uma certa liberdade para redirecionar esforços em caso de se observar alguns comportamentos não pertinentes com o objetivo da Organização (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000) (Avolio, 2007).

Uma outra característica técnica para um bom líder e negociador, o planejamento, aparece como ponto chave. Saber quais são os objetivos e organizar como e o que será feito direciona os esforços para o cumprimento do previsto, conforme Santos (2010).

Em uma negociação, a necessidade para se conseguir algo pode fazer o negociador renunciar a certos interesses e, dessa forma, não obter o seu melhor acordo possível. Por conseguinte, o planejamento retoma o que Fisher, Ury e Patton (2018) afirmaram, que esse é o ponto de partida para quaisquer negociações.

Vislumbrar as possíveis saídas para diferentes situações faz parte de avaliar cada incerteza, e ver o que realmente é fundamental ou superficial para que se obtenha ao final da negociação. Por vezes, não é demérito ceder em alguns interesses para se chegar a um acordo melhor para ambos.

Em um contexto atual, há o exemplo de um comprador que deseja obter uma mercadoria de forma *online*. Quanto mais rápido a pessoa desejar receber, mais caro será o frete. Por vezes, pode acontecer por conta de uma urgência imprevisível, mas quando, é por falta de planejamento, isso causa um ônus que poderia ter sido evitado.

Nesse contexto, com as características técnicas desenvolvidas de comunicação interpessoal, escuta ativa, habilidade social, pensamento estratégico e planejamento, o líder e negociador tende a ter seus interesses, uma das etapas do Círculo de Valores, atendidos por conquistar a confiança das demais partes.

Esse conhecimento é relevante para melhor compreender os desafios atuais e a importância da capacidade do negociador.

### 3.3 Cenário Atual e Habilidade de Negociação

Com a pandemia da COVID-19, os líderes a frente da FAB estão sendo desafiados a manter a tropa ainda compenetrada nas missões. Embora esteja havendo quarentena em muitas cidades do país, os militares continuam trabalhando.

Em momentos como este, a empatia do líder é fundamental, visto que, por vezes, pode até haver alguém da família do subordinado contaminado. De certa forma, é uma negociação que ocorre em todo *briefing* antes de cada missão.

A primeira parte da teoria diz respeito ao relacionamento, que se for além de hierarquia e respeito, torna o ambiente mais agradável para que se desenvolvam relações mais pessoais. Isso é o que prevê o MCA 2-1 (BRASIL, 2016b), que o líder esteja atento às necessidades de seus subordinados e dessa forma possa ajudá-los a usarem todas as suas capacidades.

Com uma relação mais bem estabelecida, a comunicação tende a melhorar. A empatia e a escuta ativa seriam artificios que muito ajudariam o líder para entender o que está se passando com os subordinados. Ele pode até mesmo usar as dificuldades ouvidas para servirem de motivação, usando de seu raciocínio verbal e otimismo para transformar a situação.

Após a fase do “processo” estar bem construída, a conversa é guiada pelo líder a fim de mostrar os interesses da Força e diferentes opções para se cumprir a missão, considerando também as alternativas, caso haja insucesso. Ao analisar todas as variáveis, o planejamento é alicerçado e quanto maior a capacidade do líder de agregar novas ideias, melhor serão as conclusões decididas. Como disse Bergamini (1994):

Os seguidores são reconhecidos como possuidores de necessidades, motivações e expectativas que devem ser conhecidas pelo líder, cabendo a ele facilitar que esse seguidor chegue aos fins que deseja. Passa-se a aceitar que liderar eficazmente esteja ligado à aquiescência dos liderados. Os líderes precisam ser favoravelmente percebidos por seus seguidores a fim de exercerem sua influência. (BERGAMINI, 1994, p.113)

Ainda que os profissionais que não estão no comando da missão não possam se negar a irem, quando o comandante tem seus subordinados cientes de toda a situação, a confiança no líder aumenta. Dessa forma, contornar situações específicas e apresentar a todos a importância da missão, tende a levantar o moral da tropa e motivar para o cumprimento do que foi proposto.

Com esse embasamento de habilidades pessoais, sociais e técnicas, é possível entender os traços do “negociador-líder” que poderão ser postos em prática no Círculo de Valores com dinâmicas e ações que serão vistas no próximo capítulo.

## **4 PROPOSTA DE ATIVIDADES PARA O APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E DE LIDERANÇA DOS FUTUROS OFICIAIS**

### **4.1 Fundamentos para as Dinâmicas**

Baseado em documentos indispensáveis para as FFAA, tais como a PND e a END (BRASIL, 2012b), a capacidade e o desenvolvimento de habilidades relacionadas à negociação aparecem como necessárias ao bom desempenho e fortalecimento das instituições do campo da defesa do país.

Ao trazerem, dentre outras, diretrizes que versam sobre a aplicação de habilidades de negociação em várias atividades internas, entre instituições e empresas brasileiras, esses documentos também versam sobre a necessidade da criação e consolidação de vínculos entre os países, ampliando consideravelmente o cenário de atuação do futuro oficial da FAB.

Considerando que as instituições voltadas para a política de defesa do país devem empregar esforços para saber lidar e manter sua posição atuante no cenário mundial atual, buscando estrategicamente a cooperação por termos compromissados, no lugar de uma política ofensiva, ou baseada no uso da força bruta conforme PND e END (BRASIL, 2012b), entende-se que o conhecimento da arte de saber se relacionar, persuadir e influenciar a ser desenvolvida por parte dos membros que estarão à frente de futuras negociações, na condição de oficiais de carreira, seja fundamental para um país defender seus interesses.

Outro documento que se adequa às características investigadas nesta pesquisa sobre negociação e importante para o profissional militar, sendo este Oficial, em específico da FAB, é o MCA 36-7 (BRASIL, 2012a).

Esse manual discorre como deve ser o Perfil Profissional desejado para o Oficial da Aeronáutica, direcionando as competências que os Oficiais ao serem formados devem possuir para atenderem ao interesse da Força. Dentre as qualificações esperadas, versa sobre o conjunto de capacidades humanas comuns requeridas a todos os quadros de formação. Algumas dessas aptidões apresentadas relacionam-se com a habilidade da negociação inerente ao perfil de liderança, aos aspectos do cultivo da liderança e à identificação de situações-problema, avaliação de alternativas e execução de planos de ação (BRASIL, 2012b, p.12).

Com base nos documentos citados, é possível perceber a ênfase que apresentam à necessidade de o Brasil como Nação, buscar sempre a paz e o diálogo na busca dos seus interesses, e, portanto, também suas FFAA devem estar alinhadas e reconhecerem a importância da negociação, como ferramenta eficaz na solução de conflitos.

Esse preparo teórico e pessoal não somente acrescentaria mais conhecimento ao indivíduo, mas também pode representar um investimento na cultura organizacional, por instigar e valorizar a camaradagem, o relacionamento interpessoal, refletindo em uma maior harmonia e possibilidade de melhoria de desempenho nas Organizações Militares.

AAFA concentra a formação dos Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria da FAB, segundo a necessidade de um perfil de oficial, estabelecido no MCA 36-7 (BRASIL, 2012a). Além das disciplinas e atividades exigidas por esse Manual, a Academia também, acrescenta algumas atividades e matérias para o desenvolvimento da formação moral, social e militar, além das necessidades da Força nos âmbitos de liderança e valores, demonstrados respectivamente no MCA 2-1 (BRASIL, 2016b) e no MCA 909-1 (BRASIL, 2016a).

Logo, entende-se que a AFA apresenta as condições ideais para a inserção de um novo conhecimento, que será útil no decorrer do curso de formação e, principalmente, nas futuras atividades pessoais e profissionais dos oficiais.

Em benefício de serem desenvolvidas atividades que instiguem as competências preconizadas pelo MCA 36-7 (BRASIL, 2012a), tais como buscar soluções para problemas e de exercer liderança perante os demais; essas dinâmicas buscam praticidade para serem executadas. Além disso, as sugestões podem ocorrer em diferentes ambientes e em diferentes proporções. As atividades podem vir em dimensão micro, tal como em um clube da Associação dos Cadetes da Aeronáutica (SCAER) ou, macro, como uma dinâmica que envolveria o CCAER.

#### **4.2 Aplicações Práticas do Uso da Negociação e Liderança na AFA**

Para percorrer a trilha do conhecimento acerca das negociações, faz-se fundamental conhecer o Círculo de Valores, detalhado no capítulo 2, o que permite entender o valor de seus elementos principais e suas respectivas fases e entender a razão fundamental para que um “negociador-líder” seja capaz de aliar essa teoria às características psicológicas, pessoais e técnicas discutidas nos capítulos anteriores.

Para melhor compreensão e assimilação desses conceitos, em termos didáticos e de formação, compreende-se que nada mais favorável do que realizar atividades práticas, capazes de traduzir a importância desses conceitos e ser um facilitador na aprendizagem. Atividades que teriam como atuantes os próprios cadetes, nas posições de educadores e alunos. Esse conceito de educador e líder expõe o que Nobre (2007) afirma que o essencial para que ocorra o aprendizado está no relacionamento, e para tanto, é necessário que a relação entre quem transmite o conhecimento e o educando seja explorada.

Na Liderança Transformacional, evidencia-se que um convívio mais próximo aprimora o desenvolvimento do líder e do liderado. Portanto, ocorrendo uma interação entre eles de forma que tenham a possibilidade de trabalhar em equipe, como em uma atividade prática, essa seria uma boa oportunidade a ser aproveitada para melhorar o aprendizado de ambas as partes.

Uma situação desse molde exigiria diversas competências dos participantes, tais quais: conhecimento teórico, capacidade de comunicação e escuta ativa. Em momentos como esse, a utilização dessas competências fortaleceria a relação entre o líder e o liderado, de forma que ambos conseguiriam chegar a um nível de inspiração recíproco, melhorando a qualidade de relacionamento, a admiração e a relação de identidade.

Para que possa ter uma constância nas futuras turmas formadas pela AFA, a proposta seria de inserção desta disciplina no Plano para o Curso de Formação dos Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria e nas Legislações que orientam o currículo dos cadetes.

Para alcançar os objetivos elencados anteriormente, de se observar o Círculo de Valores, treinar a liderança transformacional e desenvolver competências sociais e psicológicas que possibilite crescimento pessoal, além da parte teórica, existe a proposta de elaborar diferentes dinâmicas para enriquecer e aprimorar a formação do futuro oficial na AFA no campo da negociação, que são apresentadas a seguir.

#### 4.2.1 Desafio da Liderança Transformacional

A AFA, no tocante a formação militar o Corpo de Cadetes da Aeronáutica possui dois programas: Programa de Treinamento Militar (PTM) para o 1º e 2º anos e o Programa de Treinamento de Liderança (PTL) para o 3º e 4º anos. Durante o PTM busca-se estimular “o desenvolvimento da autodisciplina, a compreensão de autoridade e hierarquia, o sentimento de camaradagem e laços de dever e lealdade para com a instituição e o país”, conforme versa o Manual do Cadete (BRASIL, 2020a).

Por sua vez, destinados aos cadetes “mais antigos”, o PTL é um programa avançado que busca desenvolver a liderança do cadete, por meio de atividades de liderança junto aos cadetes “mais modernos” e também junto aos pares horizontais, que visam melhorar a capacidade de se relacionar com os outros, e também o desenvolvimento de atributos físicos e morais para conseguir atingir o nível necessário que o MCA 36-7 diligencia. (BRASIL, 2012a)

Ser do 3º ou 4º ano, já estar vivenciando experiências do PTL, é um pré-requisito para algumas funções específicas de liderança militar, tais como a de “Líder de elemento”. Essa nomeação é por mérito de desempenho pelos dois ou três anos anteriores e conforme expresso no Manual do Cadete (BRASIL, 2020a, p. 16): “O Líder de Elemento é peça fundamental no

processo de acompanhamento dos cadetes, pois é ele quem estará mais próximo do cadete mais moderno.”

Esse contato do líder com o liderado caracteriza a Liderança Transformacional, estilo de liderança em concordância com princípios e elementos da psicologia social mais dinâmicos e explicativos e presente no MCA 2-1 (BRASIL, 2016b). Esse jeito de liderar versa sobre a necessidade de atenção e desenvolvimento de habilidades voltadas para a cooperação e o crescimento conjunto das partes envolvidas, priorizando o relacionamento entre elas, do que o simples condicionamento do comportamento dos subordinados.

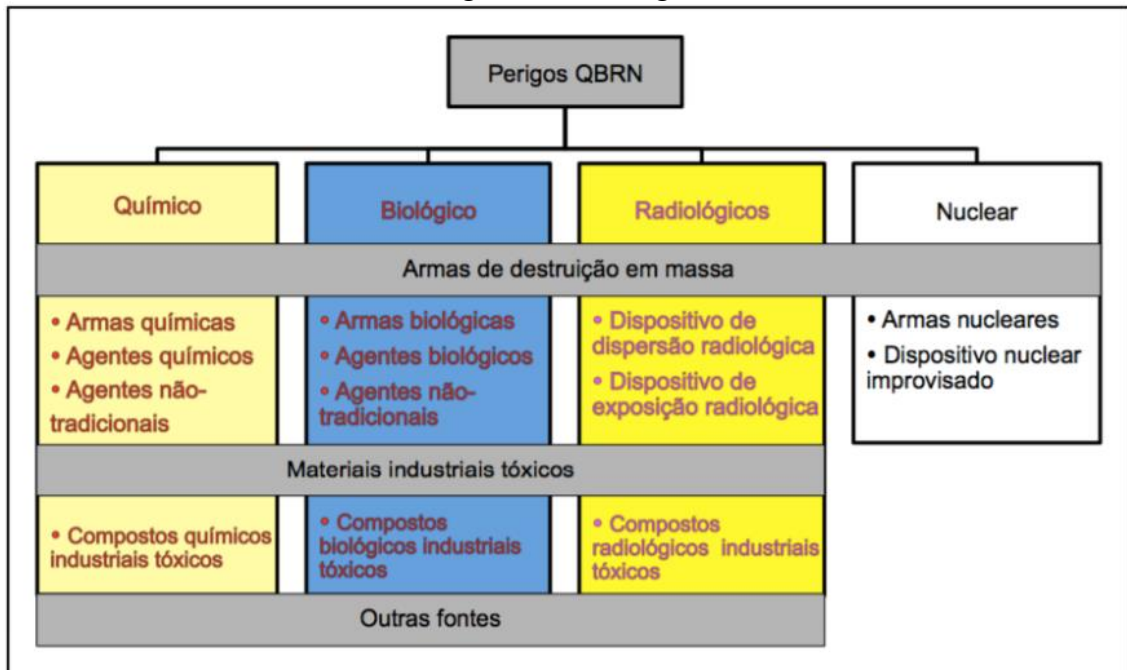
Nesse contexto, os esforços se dirigiram à identificação de elementos e elaboração de um exercício coordenado com cadetes de todos os 4 esquadrões, divididos em grupos, onde deve ser criada uma “situação real” que envolva a participação em uma suposta recaptura de militares ou invasão em outro território.

Diante desta situação de crise, seriam apresentadas instruções prévias aos cadetes do 3º e 4º Esquadrões, que também estariam divididos em funções sobre primeiros socorros, orientação e defesa química, biológica, radiológica e nuclear (DQBRN). Competências essas que estão previstas no MCA 36-7 (BRASIL, 2012a).

O que tange aos primeiros socorros seria o cuidado inicial ao tratar um ferido, o que dialoga com a habilidade da sobrevivência ao ter um breve atendimento que pode estender o tempo de vida próprio ou de algum companheiro; a orientação também está ligado à sobrevivência, por ser possível que algum militar seja abatido em território inimigo, mas não somente neste caso, é imprescindível que saiba sua posição no Teatro de Operações (TO) e como chegar a outros lugares previstos no mapa.

A habilidade DQBRN é previsto no documento de perfil ideal dos oficiais, por conseguinte é preciso que se compreendam os conceitos básicos da Guerra Química, Biológica, Radiológica e Nuclear (QBRN) e seus perigos, esses conforme figura 2.

Figura 2: Os Perigos QBRN



Fonte: BRASIL. Ministério da Defesa, Comando de Operações Terrestres. EB70-MC-10.234. Defesa química, biológica, radiológica e nuclear nas operações. Brasília – DF: 2017. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/1/1043>. Acesso em: 02 jul. 2020

A partir do Manual do Cadete é possível vislumbrar a cadeia de Liderança do CCAER. Ela tem como liderança máxima, o Líder do CCAER, 1º colocado do CFOAV ao término do 3º ano de formação; então segue para os líderes de curso, da aviação, intendência e de infantaria, respectivamente 2º, 1º e 1º colocados dos seus respectivos cursos também ao fim do 3º ano. Ainda compõem o Estado-Maior do CCAER, além dos demais quadro cadetes já citados, os Líderes de Esquadrão (um para cada ano) e o presidente da SCAER.

A cadeia de liderança segue com os líderes de esquadrilha e com os líderes de elemento. Vale ressaltar que além dos cadetes do 4º ano, a liderança de elemento é composta pelos demais cadetes que compõem o PTL e possuem pré-requisitos de condicionamento físico e de conceito militar. Dessa forma, os cadetes do 4º Esquadrão são líderes de cadetes do 2º, e os do 3º, do 1º ano, respectivamente (BRASIL, 2020a).

O exercício prevê que os líderes de elemento passem o conhecimento ensinado aos seus liderados de elemento, cadetes do 1º e 2º Esquadrões, os quais em uma atividade prática envolvendo as três competências, aplicariam o que lhes foi ensinado. Inicialmente, os grupos iniciariam a missão com integrantes feridos, e por meio dos conhecimentos adquiridos tomariam as providências necessárias para os cuidados médicos.

Após os primeiros socorros, usariam mapas que lhes seriam dados para chegarem a uma instalação, por meio de uma orientação. Nesse espaço haveria evidências que deveriam ser

identificadas como DQBRN. Vale ressaltar que toda essa rota e atitudes seriam avaliadas por militares competentes nas respectivas áreas.

Essa primeira parte da dinâmica foi inspirada numa atividade já existente na Academia da Força Aérea Americana, que pôde ser vislumbrada durante o Intercâmbio AFA-USAFA, realizado pela autora desta pesquisa. A proposta para a segunda parte da dinâmica é que, ao término da atividade prática, haja uma negociação entre grupos para que cheguem à uma solução teórica, em conjunto, do problema inicialmente proposto da recaptura ou invasão.

A intenção inicial do exercício de passar o que já foi aprendido pelos cadetes mais antigos, é que haja um cuidado dos líderes com os liderados para fortalecer a base inicial do Círculo de Valores, a qual compreende o relacionamento e a comunicação.

O conhecimento sobre a importância do relacionamento e da comunicação entre líder e liderado, facilita o processo de liderança. Com as partes confiando entre si, ocorrer partilha de interesses é mais natural e o líder pode auxiliar seu liderado em formular opções e alternativas para resolver seus problemas. Ademais, como o Círculo de Valores é simultâneo entre as duas partes, o liderado inspira o líder a buscar pontos em que ele também pode melhorar com o desenvolvimento de todas essas ideias.

O objetivo da dinâmica é salientar a liderança transformacional, a qual busca essa aproximação do líder com o liderado a fim de fortalecer a confiança entre si, explorar seus potenciais e melhorar seus pontos fracos, conforme MCA 2-1 (BRASIL, 2016b).

Esses cadetes do 4º e 3º ano passariam o conhecimento ensinado aos cadetes do 1º e 2º Esquadrões, aprofundando o treinamento de liderança com aqueles cadetes que eles são responsáveis por apoiar, orientar e corrigir posturas e comportamentos, seus liderados.

A segunda etapa da atividade seria a de uma negociação propriamente dita, pois já tendo havido o estreitamento de laços, seria a hora de discernir a situação-problema, analisar alternativas e pôr em prática o plano de ação, tal como prega o MCA 36-7 (BRASIL, 2012a).

A atividade proposta seguinte foca na importância na construção do relacionamento na negociação.

#### 4.2.2 Conversa em Situação Hostil

Esse exercício poderia ser inserido ao final da dinâmica da sugestão 1 ou ser uma atividade à parte, até mesmo de Exercícios de Campanha da AFA. Seu objetivo seria trabalhar o passo a passo do Círculo de Valores, com foco na construção do relacionamento.

A ênfase seria dada nesse aspecto pela ideia de a prática ter uma duração curta, de 15 minutos, e até o momento da negociação, os envolvidos no exercício não terem se conhecido

pessoalmente. A pessoa atuando como negociador na situação hostil deve, de preferência, não ser conhecida pelos cadetes e ter uma certa habilidade teatral.

Habilidade essa para desafiar a estabilidade emocional dos cadetes, agindo de forma provocativa, intimidadora e utilizando palavras, termos e expressões que podem ser interpretadas como ameaçadoras. Um cenário com decoração condizente à da situação proposta poderia ser montado para tornar a experiência ainda mais verossímil ao que poderia acontecer em um TO real.

Conforme Fisher, Ury e Patton (2018), a questão é sempre como negociar sem perder o autocontrole, a capacidade de pensar, demonstrar empatia, resiliência, mesmo diante de frustrações e situações imprevistas que podem ocorrer no processo de negociação. Esses autores ainda afirmam que se, necessário for, deve se negociar até com terroristas.

A necessidade de produzir resultados chegando a acordos através de um encontro desconfortável em ambiente desconhecido poderia despertar a consciência para a importância de se auto aperfeiçoar e enriquecer o conhecimento para ser mais eficaz em futuras negociações.

Incentiva-se também a dinâmica para mostrar aos futuros oficiais que há influência de um sobre o outro desde o contato inicial entre duas pessoas, e ratificam esse conceito os estudiosos Fisher, Ury e Patton (2018).

A influência existe a todo momento durante a liderança, porque trata-se de uma relação entre pessoas e como o próprio MCA 2-1 (BRASIL, 2016b) define, trata-se de um processo onde uma pessoa influencia a outra almejando um objetivo comum.

Em situações que se fazem necessárias negociações onde os interesses da outra parte não estão claros, como em uma situação hostil, saber e seguir o passo a passo do Círculo de Valores pode ser uma ferramenta que traga frutos para o negociador.

Os Sete Elementos, como também pode ser chamado esse caminho da negociação, segundo Weiss (2018) inicia-se com uma construção de um relacionamento e uma comunicação eficaz. O autor ainda afirma que o conteúdo é trabalhado com a troca de interesses, construção de opções e critérios, chegando a alternativas ou acordos (WEISS, 2018).

Esse exercício teve como inspiração uma das atividades previstas na disciplina “Princípios da Negociação” da grade curricular da USAFA.

O conhecimento teórico sobre o tema de negociação também é fundamental e deve ser trabalhado por meio de encontros e aulas, conforme detalhado a seguir.

#### 4.2.3 *Workshop* sobre Negociação

Mini aulas sobre negociação ministradas para voluntários poderiam chamar a atenção dos interessados por motivação própria. Elas ocorreriam em tempos livres de forma educacional e incisiva sobre o aprendizado.

Seu conteúdo abordaria o Círculo de Valores e habilidades para o autoaperfeiçoamento que refletiriam na liderança, tais como a escuta ativa, autoconhecimento e conhecimento em áreas estratégicas. Buscar-se-ia aqui uma mudança de consciência, trazendo a ideia da importância do pensamento crítico na análise sobre como obter o melhor desempenho em uma negociação, para os militares que se dispusessem a participar das aulas.

Sugerido que seja aos moldes do Curso de Preparação de Instrutores (CPI) do Estágio de Adaptação Militar (EAM) com uma carga horária de 30 horas. O CPI ocorre para os cadetes adaptadores (3º e 4º ano) para o EAM, cujo intuito é iniciar as atividades letivas para quem ingressa na AFA. Esse Estágio, comprova a interação entre cadetes com superiores, pares e mais modernos desde o início da formação.

Utilizar as estruturas já existentes no CCAER contribuiria para disseminar o conteúdo, o que será abordado abaixo.

#### 4.2.4 Ensino via SCAER

A SCAER é uma organização sem fins lucrativos gerenciada pelos cadetes para atividades extracurriculares culturais, sociais, recreativas, entre outras, as quais entretenham os próprios cadetes (ASSOCIAÇÃO DOS CADETES DA AERONÁUTICA, 2019). Seus componentes são homens e mulheres da Academia, os quais por vontade própria, e sem diferenciação de quadro, decidiram ingressar na Associação. Como exemplo de aplicação prática de negociação em atividades previamente idealizadas, há proximidade com fornecedores externos para a aquisição de bens e serviços. Essa interação entre o cadete e um terceiro é um tipo de negociação que reflete a importância de um convívio desse tipo para quaisquer um dos quadros (Aviação, Intendência e Infantaria), e que tende a aumentar a eficiência de negociações por esses oficiais, no futuro.

O contato dos cadetes dentro da Sociedade também pode estimular a liderança transformacional preconizada pelo MCA 2-1 (BRASIL, 2016b), pois há a indicação para as diretorias ao longo dos anos pelos cadetes mais antigos, pela observação das características dos subordinados, suas necessidades, prioridades e forma de expressá-las.

Essa constante troca de experiências, pelas constantes mudanças de gestão, gera muita escuta ativa, e conhecimento do líder sobre como cada um se responsabiliza após receberem

críticas. Além disso, os integrantes que compõem a SCAER desenvolvem um sentimento de pertencimento e motivação para continuarem trabalhando em prol de todos os cadetes da AFA.

A aproximação com o assunto negociação pode ser expandida para as agremiações recreativas dos cadetes, tal como os clubes.

#### 4.2.5 Aproveitamento de Clubes

A SCAER possui diversos clubes de variados temas que apresentam propostas que incentivam a busca pelo autoaperfeiçoamento. Como exemplo, há o Clube de Culturas Estrangeiras, estrutura que se esforça para trazer diversas atividades, com diferentes pessoas à frente em cada encontro. O Clube busca abordar temas e países mundiais, e se possível, em outros idiomas. Ele também instiga o conhecimento para assuntos relevantes no contexto global e de forma envolvente, de maneira que um cadete diferente traga a atividade semanal em cada reunião. Essa abertura para todos os cadetes, a despeito de hierarquia, traz voz a eles e o sentimento de pertencimento ao universo militar e o de acolhimento pelos cadetes se sentirem ouvidos.

Elementos como esses caracterizam a Liderança Transformacional, em que o líder deve estar atento não apenas às missões e atividades sob sua supervisão, mas também às necessidades e projetos do liderado, buscando ferramentas e meios para incentivá-los a desenvolverem plenamente suas capacidades e contribuir para um bom desempenho do grupo.

Por vezes, a apresentação no Clube é em dupla ou trio o que incita em uma negociação pelos próprios ministrantes da reunião. Eles devem pensar no que será discutido, como vão apresentar e dessa forma buscam a maneira mais eficiente de passar o conteúdo que pretendem, a fim de que todos saiam com mais conhecimento.

Todo esse raciocínio elaborado pelos cadetes para a montagem de uma apresentação ou dinâmica representa a negociação e todas as suas fases do Círculo de Valores. Ademais, as características da escuta ativa e de inteligência emocional são exercitadas no decurso desse processo, tanto ao longo da produção quanto na execução do que será feito. Inicialmente, a escuta ativa é percebida durante a “tempestade de ideias” para identificarem o que podem fazer e como fazer da melhor forma; a inteligência emocional está presente no fato do indivíduo receber e filtrar críticas, exercitando seu autocontrole, o que acaba por levá-lo ao crescimento pessoal (GOLEMAN, 2015).

Esse empenho em buscar o melhor produto (“acordo”) possível se deve ao comprometimento em querer executar bem a missão. Essa dedicação é explicada pela própria

disposição dos cadetes em trazer conhecimento aos demais, pois a participação no Clube é uma atividade extra e totalmente voluntária.

As dinâmicas visam apresentar como os temas de negociação e de liderança conversam entre si, permitindo ao futuro oficial valorizá-los, além de ter a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, solidificando-os.

### **4.3 Considerações sobre as Dinâmicas**

As dinâmicas apresentadas dialogam com o que a AFA busca para os seus cadetes em formação nos predicados morais, de liderança e técnico-profissionais. Baseado no MCA 909-1, documento que se refere ao Programa de Formação e Fortalecimento de Valores, há conceitos que se mostram presentes nas dinâmicas tais como: hierarquia, responsabilidade e trato com o subordinado (BRASIL, 2016a).

Em benefício de serem desenvolvidas atividades que instiguem as competências preconizadas pelo MCA 36-7 (BRASIL, 2012a), tais como buscar soluções para problemas e de exercer liderança perante os demais; essas dinâmicas buscam praticidade para serem executadas. Além disso, as sugestões podem ocorrer em diferentes ambientes e em proporções desiguais. As atividades podem vir em dimensão micro tal como em um clube da SCAER ou macro, como uma a dinâmica que envolveria o CCAER inteiro.

No âmbito da negociação, pode ser observado que o que Weiss (2018) busca com o planejamento prévio, a análise da situação e como o início do desenvolvimento do Círculo de Valores é inserido no dia a dia em diversas situações. Desde em um ambiente de formação como a AFA, até uma visão estratégica, ampla, como prevê a END para lidar com situações internacionais.

Logo, estas atividades estariam plenamente adequadas com os conteúdos que abarcam a formação dos cadetes, sendo mais uma ferramenta valiosa no aperfeiçoamento profissional, que poderá ser observado nas considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho monográfico teve o intuito de identificar e descrever princípios e atividades relacionadas à negociação e dar a devida importância desse tema para a formação dos oficiais da FAB.

Espera-se ter obtido êxito na apresentação dos motivos e das razões para o incentivo do estudo sobre a negociação em documentos oficiais de grande magnitude para o Brasil tais como a PND e a END. Como foi destacado, o uso desse conhecimento não está restrito somente em situações de maior vulto, mas também em fatos rotineiros.

Além disso, nesse âmbito da negociação, a influência sobre a outra parte é fundamental, dessa forma, o tema envolve um dos objetivos da formação dos futuros oficiais na AFA que é a liderança. Diferentes teorias baseadas no Manual de Liderança da FAB foram apresentadas e articuladas com o tema da negociação com ênfase na liderança transformacional.

Na Introdução foram apresentadas as principais documentações que norteiam e orientam as atividades relacionadas com as Forças Armadas, como a PND, END e diversas outras publicações, além de explanar sobre a liderança e seus diversos estilos e importância no processo de formação dos futuros oficiais.

No Capítulo 2 foram trabalhados os valores e a liderança militar, além dos conceitos para o passo a passo ideal de uma boa negociação, mostrando que este conhecimento é determinante para que esta competência seja conhecida, seu uso compreendido, e os seus objetivos sejam alcançados. Essa gradação de como se dá a negociação é didática e foi apresentada com base no conceito de Círculo de Valores.

No decorrer do trabalho notou-se que conhecimentos teóricos sobre o passo a passo de negociação para ser um bom “negociador-líder” não são suficientes. As habilidades pessoais, psicológicas e técnicas, identificadas e descritas no Capítulo 3, influenciam muito na condução das negociações, assim como em seus resultados. Dessa forma, foi necessário recorrer às obras de estudiosos da psicologia tais como Bergamini e Goleman, que defendem a necessidade de se investir nesses campos mais individuais.

Dentro do Capítulo 4 foram apresentadas as ideias fundamentadas em Manuais oficiais para aplicação de dinâmicas sobre negociação no CCAER. Com essas variadas sugestões de dinâmicas, pretende-se proporcionar a contemplação de diversos cenários que possam favorecer o aprimoramento da formação do oficial do futuro. Esse, que lidará, como visto, com acordos de diferentes magnitudes, do nível tático ao estratégico, sem deixar de lado as questões de negociação presentes no dia-a-dia.

Espera-se que as ideias levantadas sejam postas em prática e como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas de opiniões com quem fizer parte de cada dinâmica para posterior análise; pesquisas mais a fundo sobre a relação entre negociação e liderança; estudos que demonstrem as consequências que foram percebidas ao realizar as atividades tais como as sugeridas no Capítulo 4; e esforços para que entre para a grade curricular da AFA uma disciplina sobre negociação.

Nessa toada, por meio da conexão entre diversos autores que versam sobre os temas expostos nesse trabalho monográfico, de conceituação de negociação a estudos sobre características pessoais de indivíduos, recomenda-se dirigir investimentos no desenvolvimento desta competência acadêmica e pessoal que, de acordo com os autores e obras pesquisados, poderia em muito contribuir com o desempenho dos futuros oficiais e com o próprio desempenho da FAB no futuro.

Na busca para alcançar os objetivos de estimular as capacidades de liderança, negociação, autoconhecimento e visão estratégica, espera-se que as justificativas e propostas de atividades aqui apresentadas enriqueçam o potencial e o desempenho em negociação dos cadetes da AFA, para fortalecer a formação de oficiais mais bem qualificados para atuarem num cenário de defesa mundial repleto de novas configurações e incertezas que emergem a todo instante.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS CADETES DA AERONÁUTICA. **Estatuto da SCAER**. Pirassununga, 2019.

AVOLIO, B. J. (2007). **Promoting more integrative strategies for leadership theory-building**. *American Psychologist*, 62 (1), 25-33

BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, maio-jun, p.102-114, 1994.

BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, abr-jun, 1990.

BERGAMINI, C. W. Premiar Não é a Solução. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, jan-fev, 1995.

BOCK, A. M. B., FURTADO, O. e TEIXEIRA, M.de L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia**. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

BOTT, Elizabeth (1976), **Família e rede social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves. (Tradução de *Family and Social Network*, 2ª ed., 1971)

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria nº 478/GC3, de 12 de abril de 2018. Aprova a edição do Regulamento da Academia da Força Aérea (ROCA 21-88). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 063 de 17 de abril de 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Apoio. Portaria COMGAP nº 223/1EM, de 26 de outubro de 2010. Aprova a edição da Instrução que estabelece o “Currículo Mínimo do curso de negociação de contratos internacionais e acordos de compensação (CNEG)” (ICA 37-413). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 202, 29 de outubro de 2010.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria nº 954/7EM, de 1º de novembro de 2012. Aprova o “Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica – MCA 36-7”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 211, de 6 de novembro de 2012a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Portaria AFA nº 6/Subcomando-CCAER, de 7 de janeiro de 2020. Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica. **Boletim Ostensivo [do GAP-YS]**, Pirassununga, SP, nº 15 de 22 de janeiro de 2020a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 37/1SC, de 1º de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 155 de 13 de setembro de 2016a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina

de liderança na Força Aérea Brasileira (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 164, de 26 de setembro de 2016b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Academia da Força Aérea. **Manual do Estagiário**. Pirassununga, 2020b.

BRASIL. Ministério da Defesa, Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.234. Defesa química, biológica, radiológica e nuclear nas operações**. Brasília – DF: 2017. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/1/1043>. Acesso em: 02 jul. 2020

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF: 2012b.

CERANTOLA, William Antonio. **A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil**. 2017. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. doi: 10.11606/T.27.2017.tde-07072017-110429. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-07072017-110429/publico/WILLIAMANTONIOCERANTOLA.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

DAVID, Susan; CONGLETON, Christina. Emotional Agility: How Effective Leaders Manage Their Negative Thoughts And Feelings. In: REVIEW, Harvard Business. **On Emotional Intelligence**. Boston: Hbr Press, 2015. p. 119-126.

EBNER, Noam et al. You've Got Agreement: Negoti@ting Via Email. In: HONEYMAN, Christopher; COBEN, James; PALO, Giuseppe de. **Rethinking Negotiation Teaching: Innovations for Context and Culture**. Saint Paul: Dri Press, 2009. p. 99 -105. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1392474](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1392474). Acesso em: 24 mar. 2020.

EUA. USAFA. **Curriculum Handbook**. Colorado Springs: Us Air Force, 2017.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

FOREQUE, Flávia. **Brasil conclui negociação com Suécia para a compra de 36 caças**. 2015. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/poder/2015/08/1673266-brasil-conclui-negociacao-com-suecia-para-a-compra-de-36-cacas.shtml>. Acesso em: 08 mar. 2020

GERNHARDT, Beatriz Voigt. **Escuta ativa: saiba como essa técnica de comunicação pode ajudar sua agência a vender mais: entenda o que é escuta ativa e como ela pode ajudar você a gerar mais empatia com seus prospects e trazer resultados nas vendas. Entenda o que é escuta ativa e como ela pode ajudar você a gerar mais empatia com seus prospects e trazer resultados nas vendas**. 2018. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/escuta-ativa/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. PRIMAL LEADERSHIP. In: REVIEW, Harvard Business. **On Emotional Intelligence**. Boston: Hbr Press, 2015. p. 01-166.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? In: REVIEW, Harvard Business. **On Emotional Intelligence**. Boston: Hbr Press, 2015. p. 01-166.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KNICKERBOCKER, Irving. **Liderança: uma conceituação e algumas implicações**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137-161, Dec. 1961. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901961000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901961000200008&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 maio 2020.

MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Tradução de Omar Alves de Souza. 4 ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MUMFORD M. D., ZACCARO, S. J., CONNELLY, M. S. e MARKS, M. A. (2000). **Leadership skills: Conclusions and future directions**. The Leadership Quarterly, 11 (1), 155-170.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2015.

Nações Unidas Brasil. **Conselho de Segurança**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca/como-funciona/conselho-de-seguranca/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

PORTILHO-SOUZA, Ellen; SILVA, Claudio Herbert Nina e. Tradução e adaptação da escala bis/bas para aplicação em adultos brasileiros. **Revista da Universidade do Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 11, p. 470-476, 20 dez. 2013.

ROSSI, Marina. **Governo brasileiro compra aviões suecos para equipar a Força Aérea nacional: os Estados Unidos e a França estavam na disputa, mas a transferência tecnológica oferecida pela Saab foi decisiva**. 2013. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2013/12/18/politica/1387399859\\_874890.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2013/12/18/politica/1387399859_874890.html). Acesso em: 08 mar. 2020.

SANTOS, Aline dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. 37 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf). Acesso em: 06 maio 2020.

SOUSA, Márcio dos Santos de. **Negociador e líder: as estratégias e posturas discursivas na ação de negociar**. Calea, Ilhéus, p. 80-93, nov. 2015. Disponível em: [http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4\\_artigo6.pdf](http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo6.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

WEISS, Jeff. **Negociações eficazes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.