

AS CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIAÇÃO DOMILITAR BRASILEIRO E O IMPERATIVO DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

THE NEGOTIATION CHARACTERISTICS OF THE BRAZILIAN MILITARY AND THE¹ IMPERATIVE OF NEGOTIATION COMPETENCE IN THE CONTEMPORARY CONTEXT

LAS CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIACIÓN DEL MILITAR BRASILEÑO Y EL IMPERATIVO DE LA COMPETENCIA NEGOCIACIÓN EN EL CONTEXTO CONTEMPORÂNEO²

EUGENIO RODRIGUES DO CARVALHAL³

RESUMO

Para muitas organizações, a habilidade de negociação é considerada uma prática comum e essencial no exercício da liderança, não a exceção. Nas instituições militares, tal competência se reveste de importância fundamental em tempos de paz e vital em momentos de conflitos. No núcleo dos processos de negociação está o indivíduo, sozinho ou em equipes. Sua ação traz consequências para toda a cadeia de comando. Quando atua como negociador, o militar utiliza de forma singular suas características pessoais, os estilos típicos aprendidos por sua cultura regional e consolidados por sua subcultura militar. Quais são as características de negociação praticadas por oficiais superiores e em que grau o militar brasileiro tem sido preparado para negociar? Este estudo levou em conta uma pesquisa que identificou características de negociação praticadas por 246 coronéis da ativa das Forças Armadas brasileiras. A pesquisa foi realizada na Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME), no Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx). Os resultados têm impacto relevante nos aspectos substantivos e relacionais das negociações, tanto no ambiente doméstico quanto no internacional, e revelam as virtudes do negociador e as lacunas do treinamento militar em negociação.

Palavras-chave: Negociação, Negociador Militar, Características do Negociador, Cultura, Brasil.

ABSTRACT

For many organizations the negotiation skill is considered a common and essential practice to exercise leadership, not the exception. In military institutions such competence is of crucial importance in times of peace and vital in times of conflict. At the core of the negotiation process is the individual, alone or in teams. Its action has consequences for the whole chain of command. When acting as a negotiator, the military uses uniquely personal characteristics, typical styles learned by their regional culture and consolidated by its military subculture. What are the characteristics of negotiation committed by senior officers and to what degree the Brazilian military has been prepared to negotiate? This study took into account a survey that identified negotiation characteristics practiced by 246 active colonels of the Brazilian Armed Forces. The survey was conducted at the Escola de Comando e Estado Maior do Exército – ECEME, in the Course Política, Estratégia e Alta Administração do Exército – CPEAEx. The results have significant impact on the substantive and relational aspects of the negotiations, both domestically and internationally, and reveal the virtues of negotiation and gaps in military training in negotiation.

Key words: Negotiation, Military Negotiator, Negotiator Characteristics, Culture, Brazil.

RESUMEN

Para muchas organizaciones, la habilidad de negociación se considera una práctica común y esencial en el ejercicio del liderazgo, no la excepción. En las instituciones militares, tal competencia reviste una importancia fundamental en tiempos de paz y vital en momentos de conflicto. En el núcleo de los procesos de negociación está el individuo, solo o en equipos. Su acción trae consecuencias para toda la cadena de mando. Cuando actúa como negociador, el militar utiliza de forma singular sus características personales, los estilos típicos aprendidos por su cultura regional y consolidados por su subcultura militar. ¿Cuáles son las características de negociación practicadas por oficiales superiores y en qué grado el militar brasileño ha sido preparado para negociar? Este estudio tuvo en cuenta una investigación que identificó características de negociación practicadas por 246 coroneles de la activa de las Fuerzas Armadas brasileñas. La investigación se realizó en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (ECEME), en el Curso de Política, Estrategia y Alta Administración del Ejército (CPEAEx). Los resultados tienen un impacto relevante en los aspectos sustantivos y relacionales de las negociaciones, tanto en el ambiente doméstico como en el internacional, y revelan las virtudes del negociador y las lagunas del entrenamiento militar en negociación.

Palabras clave: Negociación, Negociador Militar, Características del Negociador, Cultura, Brasil.

¹ Article available in english: <<http://portal.eceme.eb.mil.br/meiramattos/>>

² Artículo disponible en español: <<http://portal.eceme.eb.mil.br/meiramattos/>>

³ Faculdade Getúlio Vargas (FGV) - Rio de Janeiro-RJ, Brasil. E-mail: carvalho@vision.com.br Mestre em Gestão Empresarial (FGV-RJ)

1. INTRODUÇÃO

A história recente de capacitação sobre a competência negociação parte do pressuposto de que a maioria dos conflitos se resolve por meio de negociações. As ações militares são precedidas de processos falhos de comunicação, que provocam ou que induzem à ruptura. As ações militares por si só não equacionam os conflitos; elas exigem conversações entre negociadores para buscar acordos passíveis de cumprimento pelas partes. Negociações locais são necessárias para assegurar o convívio tático no campo, e negociações complexas se desenvolvem para que a paz, no contexto mais amplo, seja estabelecida. Argumentos alicerçados nas palavras, usando fatos e dados, são as bases das negociações; argumentos coercitivos, usando a dissuasão e tecnologia bélica, são instrumentos de guerra. Negociações, em síntese representam o software; o militarismo representa o hardware, conforme assevera Paul Meerts (2006).

Será a guerra a negociação por outros meios?

Guerras entre os povos são um misto de racionalidade e paixão, componentes inseparáveis de magnitudes diferentes. Nos conflitos e nas negociações, razão e emoção se deslocam juntas, nem sempre na mesma velocidade, tendência, amplitude e intensidade.

A guerra não é um ato isolado, é um processo que pode ter início com conflitos exacerbados na retórica e se nutre de episódios ampliados na gravidade, como pretextos para radicalizar, ou decorre de negociações malsucedidas e manipuladas.

O sentimento de ódio apaixonado, mais selvagem e quase instintivo é inconcebível isento de intenções hostis, enquanto que existem muitas intenções hostis nas quais não está envolvida nenhuma animosidade, ou pelo menos nenhum sentimento predominante de animosidade. Entre os selvagens prevalecem intenções inspiradas pela sensibilidade; entre os povos civilizados, prevalecem as que são ditadas pela inteligência. (CLAUSEWITZ, 1996, p. 9)

Se a guerra visa alterar o balanço relativo de poder vigente, negociações posteriores ocorrem com base numa diferente correlação de forças. Por isso, a paz pode ser selada com base em acordos justos ou não, conduzidos pelo respeito mútuo ou impostos pela coerção. Guerra e paz estão entremeadas por conflitos e negociações.

Assim, atores dessas áreas têm que possuir características diferentes. A criatividade é importante para negociadores diplomáticos; disciplina é vital para oficiais militares. Isso não significa que diplomatas não precisem de *hardware* e disciplina, ou que militares possam agir sem *software* e criatividade. Todas as habilidades terão de ser aplicadas, mas a ênfase será diferente.... A negociação é muitas vezes malsucedida sem a ameaça da guerra, e guerras não podem ser concluídas sem negociações. (MEERTS⁴, 2006, p. 14)

Se para Clausewitz “a guerra não é somente um ato político, mas um verdadeiro instrumento político, uma continuação das relações políticas, uma realização destas por outros meios” (1996, p. 27); para Kissinger (2001, p. 883)

... ossistemas internacionais vivem precariamente. Toda a 'ordem mundial' exprime uma aspiração à permanência; o próprio termo tem uma aura de eternidade. No entanto, os elementos que a compõem estão em fluxo constante... Toda vez que as entidades que constituem o sistema internacional mudam de caráter, segue-se, inevitavelmente, um período turbulento.

Assim, antes, durante e depois de períodos de turbulência, diplomatas e militares negociam a paz, em mesas de negociação distintas, com repercussões diferentes. Diplomatas representam Estado em todas suas expressões, militares conferem um caráter concreto às decisões desse Estado por meio da dissuasão ou da aplicação da força – seu último recurso. Ambos, quando falham, percebem imediatamente o agravamento das tensões, e quando têm êxito, as relações entre as partes envolvidas ficam favorecidas e trilhas de convergência se abrem. Inúmeros exemplos históricos reforçam o interesse de pessoas, sejam diplomatas ou militares, em prevenir conflitos, preservar a riqueza das nações, respeitar culturas e ideologias dos povos, desenhar as fronteiras e respeitar a natureza como bem comum, enfim, evitar a desagregação interna e as guerras (MAGNOLI, 2008).

Todos que atuam nesses campos precisam estar preparados para negociar, saber como analisar: o contexto e interesses das partes, as fontes de conhecimento úteis à abordagem, as estratégias a serem adotadas nas diversas situações, no dia-a-dia do campo, na prática operacional, em episódios de pressão e contextos de incerteza. O presente artigo propõe uma análise relacionada às características de negociação do militar brasileiro, sua relevância para a *paz-negociação* em relação ao preparo que tem

⁴ Dr. Paul Meerts – Instrutor e Pesquisador da Diplomatic Negotiation Processes at the Netherlands Institute of International Relations “Clingendael” – The Hague.

recebido para a *guerra-conflito*, e recomendaque se faça uma reflexão sobre a competência negociação como imperativo no contexto militar contemporâneo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O primeiro tópico de revisão bibliográfica oferece bases de sustentação para a relevância da negociação no meio militar; o segundoinvestiga as principais variáveis de natureza cultural que afetam as negociações nesse contexto; o terceiro focaliza os aspectos substantivo e relacional, e possíveis impactos nas características dos militares, como negociadores; e o quarto destaca a importância do uso de modelos mentais nas negociações.

Por que negociar nas Forças Armadas e a relevância das negociações no contexto militar

É inequívoca a constatação de que as organizações privadas que atuam em setores produtivos, e as instituições públicas e governamentais, seja nas negociações cotidianas ou nas denominadas "negociações extremas" (KOLDITZ, 2007; WEISS, 1993), precisam valorizar a "competência negociação", pois ela contribui de forma essencial para os resultados de: compras e vendas; logística; projetos; relações sindicais; com a imprensa; com órgãos de governo e da sociedade civil, além das negociações interpessoais internas relacionadas a um bom clima organizacional.

Negociação é considerada uma competência chave para o exercício pleno da liderança e inclui: influência e persuasão, técnicas de argumentação e debate, gestão de conflitos, análise de problemas e tomada de decisão. Inclui, sobretudo, a comunicação por meio da qual é tratada a informação, matéria prima fundamental (GOODWIN, 2005, 2010; HOLLENBECK, 2013; UNITED STATES OF AMERICA, 2014).

No meio militar, a "organização" também compra e distribui; trata da logística e de projetos; estabelece relações com a imprensa, órgãos de governo e da sociedade civil, trata de questões internas relacionadas ao clima institucional para o desempenho de suas missões. Além dessas atividades, a organização militar tem que contar com um quadro permanentemente preparado para atuar em missões internacionais e em situações extremas – domínio da sua atividade fim. A demanda pela capacitação em negociação no contexto da liderança, portanto, é tão ou mais relevante, se considerarmos o amplo espectro de missões das Forças Armadas.

Em qualquer organização, os líderes são cobrados por resultados referentes às suas missões, atuando com pessoas, sobre as quais muitas vezes não têm autoridade direta. No contexto militar essa também é a realidade. De acordo com o Air Force

Negotiation Center americano (UNITED STATES OF AMERICA, 2014, p. 4)

...é compreensivelmente difícil para os líderes militares a imaginar um tempo em que não iriam procurar imediatamente 'o sucesso da missão'. Os ambientes operacionais do passado fomentavam esse pensamento singular. Os ambientes mais complexos atuais e do futuro apresentam situações em que pensar apenas em 'ter realizado a missão de hoje' poder resultar em um impacto negativo amanhã. A diretiva da missão pode requerer flexibilidade para diminuir a ênfase na orientação para a tarefa imediata visando ganhar no objetivo real a longo prazo. A imposição de uma solução hoje, que demandasse cumprimento absoluto, não necessariamente proporciona partes oportunidades de descobrir acordos de cooperação genuína no futuro.

No passado, a educação e a formação militar não enfatizava a negociação como ferramenta de liderança e gestão. Os líderes sempre fizeram uso da negociação, mas tradicionalmente há um pressuposto de que a aplicação do poder de dissuasão é que sustenta o sucesso de uma missão.

O líder militar tem a capacidade de aplicar a força, mas cada vez mais ela é limitada pela situação, missão ou regras de engajamento. Crescentemente, o poder à disposição de um comandante é encontrado nas lideranças regionais de um país anfitrião, em coalizões locais, em agências civis, ou em organizações não-governamentais. O trabalho do líder passa a ser então o de convencer esses grupos a compartilhar poder quando ele próprio não o possui, usando sua influência sobre as ações deles. Nesses casos a negociação é fundamental para concluir com êxito a missão.

Enquanto membros de força de paz, os militares atuam como negociadores em comandos de nível tático eagem conforme as Regras de Engajamento da Organização das Nações Unidas (NAÇÕES UNIDAS, 2008). Atribuição que requer o consentimento das partes em conflito, por meio do diálogo, o que obriga as forças da ONU, por exemplo, a executarem o mandato, articulando as ações com imparcialidade. Para Goodwin⁵ (2010, p. 1)

...é altamente improvável que a resolução sustentável de conflitos possa ocorrer exclusivamente por meio da resposta militar tática, também deve haver um esforço determinado para criar conexões e diálogos, mesmo que seja cansativo e perigoso, o quanto puderem ser. Tanto mais vigor deve

⁵ Dra. Deborah Goodwin – Chefe do Department, of Communication and Applied Behavioural Science – Royal Military Academy Sandhurst – Reino Unido.

ser dado a estas iniciativas, quanto mais forem as respostas agressivas. A negociação pode não ser tão atraente ou uma mídia cativante como a ação militar direta, mas pode produzir resultados positivos se o tempo, esforço e vontade permitirem.

O pioneirismo no treinamento em negociação da *Royal Military Academy Sandhurst*, a partir de 1994, com base no relato de Goodwin (2010, p. 2), resultaram das discussões e das exigências para a necessidade de contar com soldados-diplomatas em teatros de operações como o Afeganistão,

...um país sustentado pela ancestral técnica de tomada de decisões por meio de negociação. O engajamento ativo nas *shuras* (do árabe, consultas/troca de idéias) e as habilidades de negociação pessoal pró-ativas agora vêm à tona no papel militar, junto com a exigência complementar de treinamento e preparo para esta tarefa.

Salvo em condições especiais, as forças de paz não têm direitos de execução, podendo empregar a força somente como um último recurso. Fetherston (1994) propôs uma ligação entre a manutenção da paz em si e o objetivo da resolução de conflitos, por meio de uma "teoria da contingência da intervenção" na qual destaca três papéis desses comandantes: (1) o papel de controle do conflito que favorece uma base de atividades de paz anterior ao desempenho de qualquer um dos dois seguintes; (2) o de facilitação de um ambiente condutor para negociações e obtenção de compromissos, num movimento de longo prazo na direção da resolução e (3) o da facilitação da implementação do acordo vigente e a resolução do conflito.

Tratando de forma sintética a relevância das negociações, na diplomacia, no mercado e nas Forças Armadas, os diplomatas tratam de defender os interesses do Estado que representam, da paz e política de defesa, do comércio internacional, alianças e de sua própria infraestrutura. Os executivos tratam de viabilizar a missão empresarial, defender os interesses dos acionistas conforme regras estabelecidas, focalizando o mercado, os relacionamentos nas cadeias logísticas, nas parcerias e na própria infraestrutura. Os militares tratam de defender o Estado e a Constituição que o sustenta, cuidar da defesa, em tempos de paz, da preparação contínua para assegurar a lei e a ordem, resolver conflitos, cuidar da infraestrutura, se relacionar com diferentes instâncias de poder.

Na Diplomacia Militar ou de Defesa, o soldado-diplomata, enquanto negociador, trata de organizar atividades e estruturar ações internacionais relacionadas com a Defesa. Atribui-se a origem contemporânea dessa terminologia e prática ao contexto pós Guerra Fria, como um instrumento

de abordagem relacionado aos conflitos, que no Ocidente passaram e ser consideradas a partir de outra ótica. Koerner⁶ (2006) destaca que a linguagem da *realpolitik* passou a dar forma aos princípios mais suaves e humanitários de poder – *soft power* – e segurança humana.

A imprevisibilidade e a violência demandam conciliação e negociações, pois embora exista o poder bélico, não existe a prevalência da guerra entre Estados. Choques ideológicos e culturais têm sido, e serão cada vez mais, a causa de conflitos (HUNTINGTON, 1997). Assim, a atenção para o fortalecimento de ações de Diplomacia Militar ou de Defesa têm se multiplicado pelos países da Europa, Ásia e Oceania, conforme constatam inúmeros pesquisadores (BANKS, 2012; BATEMAN; BERGIN; CHANNER, 2013; GINDARSAH, 2015; GOODWIN, 2005, 2010; JANOWITZ, 1971; KOERNER, 2006; KOLDITZ, 2007; LANDIM, 2014; LEAHY, 2014; MEERTS, 2006; MOHAN, 2012; MUTHANNA, 2011; SHEA, 2004, 2005; SWISTEK, 2012; WALLIN, 2015; WEISS; DONIGIAN; HUGHES, 2010).

A cultura brasileira, a subcultura militar e seus reflexos na negociação

Uma vez que negociação é uma interação socialmente motivada por interesses de grupos e indivíduos, como todas as interações humanas, é por definição, intercultural (HENDON; HENDON; HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991; KWINTESSENTIAL, [s.d.]). Ela se dá num confronto entre diferentes visões de mundo, em grande parte condicionadas pela cultura dos interlocutores. Por isso, uma importante dimensão do estudo das negociações é a relacionada às condicionantes culturais.

Para Sobral, Carvalhal e Almeida (2012), negociações interculturais são mais desafiadoras, mesmo trazendo um potencial positivo relativo à criatividade, inovação e flexibilidade na resolução de problemas. Frequentemente, negociadores de subculturas regionais ou empresariais apresentam comportamentos diferentes dos grupos mais influentes, sendo por eles erroneamente avaliados, tendo as aspirações e potencial de contribuição desprezados. Os estereótipos atribuídos a essas pessoas podem levar a preconceitos, frustrações, e muitas vezes, subutilização das habilidades (BRESLIN, 1989).

Diferenças culturais podem induzir ao cometimento de gafes nas negociações, dificultar ou obstruir de várias formas o processo, gerarruídos de comunicação e incompreensões de ações, forma e substância do acordo (SALACUSE, 1999). O estilo, que está essencialmente relacionado com as táticas

⁶ Dr. Wolfgang Koerner – Professor do Departamento de Ciência Política – University of Ottawa, Canadá.

adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, pois as práticas de negociação variam em cada cultura (GOODWIN, 2005; GRAHAM, 1985; HUNTINGTON, 1997; WEISS, 1993).

A cultura brasileira é um produto dinâmico dos povos que com ela contribuíram ao longo do tempo. Sua característica difusa foi sendo moldada desde a origem, por mais de cinco séculos, via influências estrangeiras, sobretudo as de natureza colonialista, mercantilista e de intermediação. A partir da segunda metade do século XIX, os fluxos migratórios priorizaram a orientação para a produção, especialmente no sul do país. Como resultado da intensa miscigenação de povos e de sua mobilidade interna, com intensidades diversas em cada região, surgiu uma cultura que sintetiza as várias subculturas brasileiras, unidas por um idioma comum.

Nas análises do Brasil, a partir de trabalhos antropológicos, historicamente emergem traços que destacam a cordialidade, a extroversão, a afabilidade, o improvisado e o "jeitinho", comumente estereotipados (BARBOSA, 1992; DAMATTA, 1997, 1999; FREYRE, 1963, 1985; HOLANDA, 2001; LEITE, 1992; PRADO, 1997; PRADO JÚNIOR, 1987; RIBEIRO, 1993, 1995; VELHO, 2004). Muito embora tais generalizações possam gerar contradições e equívocos quando regiões distintas do país e estratos socioculturais são observadas de maneira superficial, elas permeiam diversos estudos acerca dos seus impactos sobre o brasileiro como negociador, conforme Sobral, Carvalhal e Almeida (2012).

Para Geert Hofstede (1991), a cultura brasileira, a partir da perspectiva de sua pesquisa, é caracterizada por elevada distância hierárquica, na qual predomina a centralização de poder e decisões; apresentando simultaneamente comportamentos coletivistas, como o de desejar pertencer a grupos e redes sociais. Revela elevado grau de aversão ao risco, prima por segurança e previsibilidade. O alto índice de controle da incerteza pode amplificar os efeitos da distância hierárquica, gerando atitudes dependentes dos níveis hierárquicos superiores. Há uma aparente ambiguidade nos comportamentos do brasileiro. O elevado coletivismo e o equilíbrio entre os valores masculinos e femininos sugerem preocupação em favorecer relações. Entretanto, disparidades econômicas, de poder (elevada distância hierárquica), e a carga de regras burocráticas (elevado grau de aversão ao risco) elaboradas para preservar diferenças estruturais de riqueza e poder, fazem com que os brasileiros revelem elevada desconfiança nos que não fazem parte dos seus grupos.

Com relação às dimensões espaço, tempo, e informação, o brasileiro se caracteriza pela proximidade física entre as pessoas. Não há muita preocupação na defesa do território pela distância corporal. Como a maioria dos latinos e asiáticos, o

brasileiro age num sistema temporal policrônico, flexibilizando o tempo, sendo menos rigoroso com a agenda, tratando diversos temas simultaneamente e não se desgastando com demandas por rapidez. Por fim, a cultura brasileira é considerada de alto contexto, ou seja, a comunicação não é explícita e direta, sendo interpretada a partir de pistas não verbais, *status* e contexto social (VOLKEMA, 1997).

Já no meio militar, Janowitz (1971) considera que são desenvolvidas práticas similares nas diversas instituições militares, mesmo em diferentes países, que conduzem a cultura para a ênfase nos valores básicos associados à integridade. Para Janowitz a cultura militar apresenta cinco atributos comuns: fortes habilidades sociais, organização própria, autonomia e regras peculiares, código de ética arraigado, e sistema de responsabilidades bem definido.

Huntington (1996), que estudou as relações entre civis e militares, destaca três atributos que caracterizam o militar: (1) capacidade, adquirida por meio de educação contínua e vivência, (2) espírito de corpo e senso de pertencimento ao grupo profissional, e (3) responsabilidade em relação ao papel constitucional e social. Para Huntington, especialmente no oficialato, originado no convívio entre pares desde a mais tenra idade, as pessoas tendem a desenvolver atitudes características e formas de pensar parecidas, nas suas relações e no sentido do cumprimento de suas missões.

Aspectos substantivos e relacionais, assertividade e relacionamento nas negociações

Fisher⁷ e Shapiro (2005), reconhecem o peso de cada um dos planos, substantivo e relacional, no processo de negociação. A magnitude de cada um muda em cada rodada de negociação, o que impõe ao negociador desafios adicionais relativos aos impactos dessa composição.

...todo negociador tem dois tipos de interesses: na substância e na relação. Todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que se negocia. Além disso, o negociador também tem interesses em seu relacionamento com o outro lado (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 38).

Para distinguir os dois subconjuntos de aspectos presentes nas negociações, é possível afirmar que há uma propensão para destacar a assertividade quando o negociador age utilizando características que favorecem resultados tangíveis e palpáveis nas negociações. Ela é a base para as abordagens racionais orientadas para resultados. A predominância da assertividade se manifesta

⁷ Diretor do Projeto de Negociação de Harvard.

na objetividade, concentração, conhecimento do tema, determinação, dinamismo, planejamento e preparação e organização.

O comportamento que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem ansiedade indevida, a expressar sentimentos sinceros sem constrangimento, ou a exercitar seus próprios direitos sem negar os alheios, é denominado de comportamento assertivo. (ALBERTI; EMMONS, 1978, p.18).

Os principais aspectos substantivos presentes são associados a fatos e dados, ao conteúdo e são determinantes para estruturar e quantificar o objeto e os resultados que se espera alcançar. Destacam-se os ligados ao escopo, recursos que estão em jogo, *hardware* e *software*, prazos, investimentos, qualidade, forma de implementação; ou os ligados ao processo, como pauta e agenda, estratégia e processo decisório, além dos cronogramas e das metas intermediárias a serem atingidas.

De outro lado, a propensão para tratar as negociações com base em aspectos comportamentais, orientados para o relacionamento entre as partes, é considerada essencial. Essa orientação é sustentada pela adaptabilidade, calma, confiança, cordialidade, escuta, flexibilidade, observação e sociabilidade. A "cordialidade" (HOLANDA, 2001), a orientação para os diversos tipos de relacionamentos na "casa e na rua" (DAMATTA, 1997) e o "jeitinho" (BARBOSA, 1992) ilustram a prevalência do relacional na cultura brasileira.

Os impactos dos aspectos relacionais se manifestam no convívio interpessoal e intergrupal, tão antigas quanto é a noção de humanidade. Em cada negociação, ali estão os aspectos relacionais, influenciando a forma de agir de cada pessoa como um *software* mental (HOFSTEDE, 1991). Assim, da natureza humana se originam as estratégias básicas de sobrevivência, o uso do poder e a fuga, que são universais e herdadas; da cultura, específica de cada grupo étnico ou social, de cada região, de cada categoria profissional – advogados, empresários, médicos ou militares, por exemplo – com seus estilos peculiares culturalmente aprendidos. Porém cada indivíduo herda e desenvolve atitudes que se mesclam com sua índole, cujos aspectos psicológicos apresentam relevância singular significativa.

Como pano de fundo de referência para os comportamentos dos negociadores nos planos relacional e substantivo, se destacam as questões associadas à confiança, credenciais, coerência, credibilidade, imagem, respeito com compromissos e princípios. Isso gera desafios quando dilemas éticos estão presentes em questões relacionais e substantivas que se confundem. Por isso, o desenvolvimento da

habilidade para identificar os planos onde ocorrem os conflitos e como fazer uso das abordagens mais adequadas leva a uma probabilidade maior de êxito.

A competência relacional requer capacidade de identificar características, por meio de práticas adotadas pelos outros, tendo a consciência de que no núcleo do processo de negociação está a pessoa.

Quando se substitui um negociador por outro na representação de uma equipe ou de uma organização, muda também a característica e a qualidade dessa representatividade, dada à natureza ímpar de cada pessoa. Por isso, o autoconhecimento e a consciência de que é importante conhecer o outro, na sua individualidade, é um fator de extrema relevância quando se trata de fortalecer a competência de negociar (CARVALHAL et al., 2014, p. 68).

Para identificar estilos e características, Rackham (1999) enfatiza que os negociadores eficazes se desenvolvem, prática e conceitualmente, em todas as fases do processo.

Há um consenso entre pesquisadores de que as características se revelam pela forma como planejam e executam negociações, mesmo com tempo escasso. Rackham (1980) destaca três critérios básicos que caracterizam os negociadores eficazes, eles devem: (1) ser considerados eficazes pelas partes envolvidas; (2) ter uma trajetória significativa de sucesso, e (3) baixa incidência de fracassos de implementação. Esses fatores influenciados pela vivência e a personalidade, oferecem critérios para identificar práticas utilizadas por negociadores eficazes, indicando as características que os diferenciam dos demais, e que servem para o desenvolvimento da competência negociação.

A importância dos modelos mentais em negociação

Para Van Boven e Thompson (2003), a negociação pode ser conceituada como uma atividade de solução de problemas na qual os modelos mentais orientam os comportamentos. Segundo esses autores, modelos mentais são as representações cognitivas de relações de causa-e-efeito dentro de processos ou sistemas: a organizações de idéias, por meio de critérios, que possibilitam generalizar a análise de situações; um esquema, roteiro *ou check-list*; um método de abordagem; entre outros. Os modelos mentais são guias gerais baseados em experiências recorrentes e bem sucedidas que podem favorecer a compreensão, previsão e resolução de questões num determinado contexto.

Os autores examinaram associações entre o uso de modelos de referência para negociar e os resultados em negociações. Ao relatar os resultados das pesquisas, nas quais duzentos negociadores foram

observados, Van Boven e Thompson (2003, p. 400) confirmaram quatro hipóteses:

(a) os negociadores que alcançaram resultados ótimos tinham modelos mentais que refletiam uma maior compreensão da estrutura de recompensas (*payoffs*) da negociação, dos processos de troca e intercâmbio de informações, em comparação com os negociadores que não alcançaram resultados ótimos; (b) os negociadores que alcançaram resultados ótimos exibiam maior similaridade interpessoal de modelos mentais; (c) o treinamento baseado em experiência (*role playing*) demonstrou ser mais apropriado do que o baseado em instruções, para a produzir modelos mentais semelhantes aos modelos mentais de negociadores que alcançaram resultados ótimos; e (d) os negociadores que receberam 10 semanas de treinamento baseado em experiência (*role playing*) tinham modelos mentais que eram semelhantes aos dos negociadores iniciantes que atingiram resultados ótimos, exceto aqueles nos quais os modelos mentais dos negociadores experientes eram mais abstratos.

A abordagem com base em modelos mentais para a resolução de problemas fornece uma nova perspectiva sobre os desafios das negociações, e tem sido usada como base para a estruturação de treinamentos em escolas militares do Reino Unido e dos Estados Unidos (GOODWIN, 2005, 2010; HOLLENBECK, 2013; UNITED STATES OF AMERICA, 2014)

3. PESQUISAS REALIZADAS: OMÉTODO

O trabalho de investigação, base para o presente artigo, utilizou dois métodos: fenomenológico, que busca entender fenômenos por meio de relatos e observações, entre outras fontes; e o dialético, que foca no processo, com dados da observação e de questionários que possibilitam refletir sobre o processo e as interações (VERGARA, 1998).

A pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Em relação aos meios, foram utilizados dois métodos: o bibliográfico e a pesquisa-participante, com o envolvimento direto das pessoas implicadas na questão da investigação.

Uma fonte primária de pesquisa baseou-se em textos elaborados por 121 coronéis das Forças Armadas brasileiras distribuídos em 18 equipes, no âmbito do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), entre 2014 e 2016. As equipes focalizaram a cultura militar, discorrendo sobre o tema "O típico oficial brasileiro e a relação com seus interlocutores internacionais nas negociações" cuja estrutura seguiu a lógica do artigo elaborado por Shea (2004).

A pesquisa central teve como foco a investigação

que embasa o presente artigo, e objetivou coletar dados para comparar e analisar as "Características de Negociação: Importância para Negociadores Eficazes e a Prática dos Militares Brasileiros". Participaram 243 coronéis das Forças Armadas brasileiras, 97% do Exército, no âmbito do CPEAEx, entre 2011 e 2016. Esses Oficiais Superiores representam uma amostra significativa de 26% dos 913 coronéis da ativa do Exército Brasileiro (Fonte: Departamento Geral de Pessoal em 05/05/2016).

A pesquisa se baseou num questionário cuja pergunta inicial, a seguir, orientou os respondentes a buscarem entre 42 características de negociação apresentadas, as mais praticadas, numa escala Likert com cinco tipos de frequência: "Considerando as características que influenciam o meu desempenho como negociador em situações de negociação, que atributos ou capacidades eu pratico/manifesto de forma mais frequente? Os dados obtidos foram tratados quantitativamente, por meio de estatísticas simples e comparações de resultados, com amostras significativas e representativas do universo pesquisado.

Dois pesquisas de referência, já publicadas: "Importância das Características do Negociador Eficaz – Norte-americanos e Brasileiros" e "Prática das Características do Negociador – Brasileiros em Geral" (CARVALHAL, 2014), foram utilizadas para analisar as práticas do negociador militar brasileiro.

Pesquisas de referência: características importantes para os negociadores eficazes

Os negociadores eficazes nos dão, por meio de sua vivência, as indicações do que diferencia suas características das dos negociadores medianos. Que características são essas? Inúmeros trabalhos de investigação para identificar as características do bom negociador têm sido feitos.

Os negociadores bem-sucedidos e eficazes são aqueles assim considerados por seus interlocutores e se desenvolvem, não apenas por meio do aprofundamento prático, mas também pela aprendizagem contínua, em todas as fases do processo, segundo Rackham (1980, 1999). A busca individual pela eficácia destaca a atenção dos negociadores "interessados" em seu autodesenvolvimento, que procuram fortalecer as características mais importantes (BERLEW; MOORE; HARRISON, 1984; FISHER; SHAPIRO, 2005; FISHER; URY; PATTON, 1994; RAIFFA, 1991; SALACUSE, 1999; SOBRAL; CARVALHAL; ALMEIDA, 2008, 2012; VAN BOVEN; THOMPSON, 2003).

A pesquisa de Hammond (apud KARRASS, 1968), evidencia a importância de certas características para favorecer a eficácia e atitudes do negociador diante das negociações. A partir de características adaptadas das perguntas apresentadas por Karrass e destacadas por Raiffa (1991), foram reproduzidas na primeira coluna

AS CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIAÇÃO DOMILITAR BRASILEIRO E O IMPERATIVO DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

da **Tabela 1** as oito características consideradas, em 1968, como as mais importantes para a eficácia do negociador (norte-americanos). Visando aprofundar o trabalho e conhecer melhor o negociador brasileiro,

baseado nas questões utilizadas originalmente, foi elaborado um questionário adaptado⁸, aplicado para 1.400 participantes de cursos de especialização em negociação, entre outubro de 2009 e abril de 2012.

Tabela 1 – Importância das Características do Negociador Eficaz – Norte-americanos e Brasileiros –

IMPORTÂNCIA das Características do Negociador Eficaz – Seis são comuns					
	Características (Norte-americanos)	Méd(*)		Características (Brasileiros)	Méd(**)
1	Capacidade de planejamento e preparação	4,8	1	Conhece o tema / assunto que está negociando	4,7
2	Conhecimento o tema/assunto	4,5	2	Íntegro	4,5
3	Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza	4,5	3	Escuta	4,4
4	Capacidade de expressar ideias verbalmente	4,4	4	Planeja e prepara	4,3
5	Habilidade para escutar	4,4	5	Comunica-se de forma expressiva	4,3
6	Capacidade de julgamento e inteligência geral	4,3	6	Autocontrole para deixar / não deixar transparecer emoções	4,3
7	Integridade	4,2	7	Decide	4,3
8	Capacidade de convencimento/persuasão	4,1	8	Raciocina claro e rapidamente sob pressão e incerteza	4,2

(*) O resultado foi obtido partir da média de pontuações sobre a **Importância** da característica mencionada, numa escala de cinco pontos. Fonte: CARVALHAL, Eugenio. *Negociação – Fortalecendo o Processo: Como Construir Relações de Longo Prazo*. Rio de Janeiro: VISION. 2014. P. 39-45.

(**) O resultado foi obtido partir da média de pontuações sobre a **Importância** da característica mencionada, numa escala de cinco pontos, realizada com 1.400 negociadores, entre outubro de 2009 e abril de 2012.

Estão destacadas em cores as características consideradas IMPORTANTES, tanto por Norte-americanos quanto por Brasileiros.

Os respondentes, de norte a sul do Brasil, com diversas formações, envolvidos com ampla gama de negociações, contribuíram para uma percepção acurada sobre o que brasileiro julga importante. Cada pesquisado pontuou, entre 42 características apresentadas, as mais importantes, a partir da seguinte formulação: "*Considerando as características que influenciam positivamente o desempenho de negociadores em situações de negociação, identifique quais são as mais importantes entre os atributos ou capacidades apresentadas.*"

A comparação entre as características tidas como determinantes para favorecer o êxito nas negociações, sejam negociadores norte-americanos ou brasileiros, mostra na **Tabela 1** que é possível considerar similaridades, mesmo levando em conta

seus referenciais quantitativos diferentes.⁹

Existe uma unanimidade entre os negociadores eficazes, constatadas por especialistas em negociação, de que seis características são fundamentais para o bom desempenho nas negociações. Elas são destacadas pelas pesquisas e também amplamente reafirmadas nos textos acadêmicos, independentemente da cultura, do segmento de atividade e do contexto de negociação que se considere, podendo mudar o jargão ou a terminologia. São elas: (a) "Conhece o tema/assunto que está negociando", (b) "Planeja e prepara", (c) "Escuta", (d) "Comunica-se de forma expressiva", (e) "Raciocina clara e rapidamente sob pressão e incerteza" e (f) "Íntegro".

As características consideradas importantes pelos negociadores, sejam norte-americanos ou brasileiros foram baseadas em textos constantes de questionários. As características de negociação apresentadas podem ser distribuídas em dois subconjuntos:

1. As que têm uma natureza mais pragmática, prioritariamente orientadas para resultados e baseadas em comportamentos assertivos, que influem na implementação de acordos, como:
 - **Conhece o tema/assunto objeto de negociação – está familiarizado com; sabe, domina o**

8 O questionário original, com 34 características, foi ampliado para 42, a fim de explorar de maneira específica duas ideias que apareciam numa única, como por exemplo: a original "Capacidade de julgamento e inteligência geral", dividida em duas: "Julga" e "Inteligência geral desenvolvida". Para explicar cada característica foi redigido um breve texto.

9 As pesquisas foram aplicadas para públicos distintos, diversos segmentos e culturas (norte-americanos e brasileiros) com intervalo de tempo de muitos anos. Os processos de apuração podem ter influenciado os resultados.

- tema/assunto objeto de negociação de forma ampla e profunda.
- **Planeja e prepara** – determina um conjunto de procedimentos, de ações (individualmente, por uma equipe ou organização, etc.), visando à realização de uma negociação, de um projeto, etc.; aparelha-se, dispõem-se, organiza-se, antecipadamente.
 - **Raciocina claro e rapidamente sob pressão e incerteza** – faz uso da razão para estabelecer relações de causa e efeito entre (coisas e fatos), para entender, calcular, deduzir, julgar (algo), com precisão e agilidade.
 - Eas orientadas para a continuidade das relações e que têm um componente comportamental mais significativo, ou seja, comportamentos com conotação relacional, como:
 - **Escuta** – é bom ouvinte, fica atento para ouvir com clareza, aplica-se para perceber o que o(s) outro(s) expressa(m).
 - **Comunica-se de forma expressiva** – transmite, passa oralmente e por escrito (ideias, conhecimentos, informações, ordens, opiniões, mensagens, etc.) de forma objetiva, expressiva e clara.
 - Íntegro – tem caráter, é honesto com seus princípios; seus atos e comportamentos são capazes de projetar a ideia de que cumpre seus acordos.
 - Pesquisas de referência: características praticadas pelos negociadores

A primeira pesquisa de referência focalizou a Importância das características, como conjunto de elementos que sustentam a maior probabilidade de eficácia. Na segunda, o foco foi a Prática nas negociações. Para facilitar a comparação, os dados são apresentados nas duas colunas da **Tabela 2**.

Tabela 2 – Características: Importância para os Negociadores Eficazes e a Prática – Brasileiros em Geral –

Comparação entre IMPORTÂNCIA e PRÁTICA das Características do Negociador			
	Importância para Bons Negociadores em Geral (*)		Prática dos Brasileiros em Geral (**)
1	Conhece o tema / assunto que está negociando	1	Íntegro
2	Íntegro	2	Cooperativo
3	Escuta	3	Determinado
4	Planeja e prepara	4	Sincero
5	Comunica-se de forma expressiva	5	Afável
6	Raciocina claro e rapidamente sob pressão e incerteza	6	Conhece o tema

(*) O resultado foi obtido partir da convergência de **Importância** da característica mencionada, por negociadores Norte-americanos e Brasileiros – Ver Tabela 1.

(**) O resultado foi obtido partir da média de pontuações sobre a **Prática** da característica mencionada, numa escala de cinco pontos, realizada com 1.400 negociadores, entre outubro de 2009 e abril de 2012.

Estão destacadas em cores as características IMPORTANTES que também os Brasileiros em Geral afirmam PRATICAR..

Essa reflexão, orientada presencialmente sempre pelo mesmo pesquisador, consistia num autojulgamento, no qual cada respondente dedicou cerca de 15 minutos para responder um questionário, individualmente, sobre suas práticas nas negociações das quais participa. Cada respondente selecionou cinco características que considerava praticar com uma frequência maior.

Participaram dessa pesquisa 1.400 brasileiros, numa amostra representativa de segmentos e de regiões do Brasil que responderam à pergunta que orientou os respondentes a buscarem entre as 42 características apresentadas, as mais praticadas, segundo eles próprios: “Considerando as características que influenciam o meu desempenho como negociador em situações de negociação, que

atributos ou capacidades eu pratico/manifesto de forma mais frequente?”

A partir da comparação entre Importância e Prática, fica evidenciado um *gap*, pois apenas duas características importantes são também praticadas (segundo eles próprios) pelos negociadores brasileiros em geral: (a) Conhece o tema/assunto que está negociando e (b) Íntegro.

- Pesquisa central: características praticadas pelos negociadores militares brasileiros

Como foi mencionado anteriormente, o foco central da pesquisa que visa embasar o presente artigo foi o de comparar e analisar as “Características de Negociação: Importância para Negociadores

Eficazes e Prática dos Militares Brasileiros". Foram prestados esclarecimentos logo no início da aplicação dos questionários, sempre pelo mesmo pesquisador, destacando que as "práticas" de características não deveriam ser confundidas com "afinidade, identificação ou preferência"; que as características a serem escolhidas deveriam apontar para o que os respondentes julgam praticar nas negociações de que participam, de uma forma geral e cotidiana, indicando uma dada frequência de sua prática, segundo uma escala de cinco pontos.

4. PESQUISAS REALIZADAS: OS RESULTADOS

O negociador militar brasileiro: a subcultura militar segundo ele próprio

Sob a perspectiva dos próprios militares, a subcultura militar brasileira deriva da cultura brasileira. As ideias elaboradas por eles, em equipes de trabalho realizado no âmbito do CPEAEx, reafirmam essa conexão cultural. Nesse sentido, trechos recorrentes de depoimentos desses militares são a seguir apresentados:

- O Exército Brasileiro tem sua base fundamental numa única escola formadora, a Academia Militar das Agulhas Negras, onde se beneficia da diversidade regional e social que vai sendo minimizada e na qual a cultura vai sendo moldada de forma bastante similar, apresentando características peculiares aos profissionais das armas.
- Em função da diversidade sociocultural-regional presente no seio do oficialato, pode-se inferir que a interlocução com atores internacionais tende a ser facilitada pela capacidade de adaptação às novas situações que ocorrem em negociações e de convívio com grupos de diferentes estilos de vida, religiões e ideologias.
- Em geral, o repertório cultural do militar similar à média dos demais brasileiros é parcialmente compensado pela elevada empatia, o que favorece sua flexibilidade. Todavia, sendo militar ou não, a cultura cristã ocidental tende a limitar a visão do negociador de outros universos, dificultando a negociação com culturas muito distintas (muçulmanas, orientais, etc.) ...especialmente quando não é preparado para isso.
- A imagem que os militares estrangeiros têm dos oficiais brasileiros, como negociadores, destaca os atributos de: trato afável, adaptabilidade,

bom humor, colaboração, comunicabilidade, cordialidade, criatividade, flexibilidade, integridade, entre outras.

- O improviso típico do brasileiro faz com que o jogo de cintura esteja presente também no desempenho de suas missões, o que é uma virtude, mas pode também ser causa de problemas. De outro lado, tende a ser impulsivo e pouco pragmático, fazendo menor uso de ameaças explícitas ou implícitas, salvo quando os interesses sejam, em muito contrariados.
- A influência positivista, baseada em valores e princípios, exerce influência no comportamento do militar enquanto negociador. Na cultura da caserna predominam visões do coletivo, disciplina, honra, hierarquia e respeito. Há uma crença, de parcela significativa dos oficiais, da pureza e da sua honestidade de propósitos, levando a se sentirem, às vezes, isolados de outros segmentos sociais.
- O típico oficial brasileiro é visto como uma pessoa correta e seguidora de regras, que prima para que estejam claras e perfeitamente entendidas, utilizando-se de atitudes orientadas para o cumprimento de sua missão, visando os interesses nacionais. Valoriza a imagem e o histórico de bons resultados alcançados, via de regra, reportando-se às lições aprendidas em experiências anteriores, e na própria história militar.

O sentimento convergente expresso pelos militares é o de que a subcultura militar incorpora forma marcante os traços típicos da profissão, tendo um reflexo dinâmico nos profissionais que a constituem. Apresenta, todavia, as influências da origem cultural multiétnica e das peculiaridades regionais. Por isso, reproduz a diversidade brasileira a preferência para o lado afetivo, emocional e corporativista das relações.

A prática dos negociadores militares brasileiros

A relevância estatística da amostra de 243 Militares é apresentada na Tabela 3. Sobre a amostra ("N") resultou que "p%" dos participantes afirmaram que praticam mais frequentemente cinco entre as 42 características apresentadas. Estatisticamente o resultado obtido é verdadeiro para o universo de coronéis do Exército na ativa em 2016, podendo variar a ocorrência de uma dada característica entre um percentual mínimo e um máximo da população considerada (TAGLIACARNE, 1974).

Tabela 3 – Relevância estatística da pesquisa Frequência da Prática das Características de Negociação – Militares Brasileiros –

Características que afirmam praticar	p = percentual dos que afirmam praticar			Amostra		Desvio padrão (*)	Intervalo da Prática - %	
	p %	q %	p*q	N	(p*q)/N	RaizQ(p*q)/N	Mínimo	Máximo
1ª Escuta	33,7	66,3	2.234,3	243	9,19	3,03	30,7	36,7
2ª Conhece o tema	32,1	67,9	2.179,6	243	8,97	2,99	29,1	35,1
3ª Decide	28,8	71,2	2.050,6	243	8,44	2,90	25,9	31,7
4ª Íntegro	19,8	80,2	1.588,0	243	6,53	2,56	17,2	22,4
5ª Autocontrole	16,9	83,1	1.404,4	243	5,78	2,40	14,5	19,3
6ª Cooperativo	14,0	86,0	1.204,0	243	4,95	2,23	11,8	16,2
7ª Paciente	13,6	86,4	1.175,0	243	4,84	2,20	11,4	15,8
8ª Usa informações	12,3	87,7	1.078,7	243	4,44	2,11	10,2	14,4

Os textos de referência das características adicionais, utilizados na pesquisa, mencionadas nas **Tabelas 4 e 5**, para que os negociadores militares brasileiros pesquisados pudessem escolher as mais praticadas por eles, a seguinte redação:

- **Afável** – amigável, cortês, prestativo, no tratamento com os outros, não usa a força nem ameaças.
- **Autocontrole para deixar / não deixar transparecer emoções** – exerce controle sobre si mesmo; manifesta autodomínio, comedimento, equilíbrio, ponderação.
- **Cooperativo** – atua, juntamente com outros, para um mesmo fim; contribui com trabalho, esforços, auxílio.
- **Decide** – tem capacidade de decisão, resolve as situações que se lhe apresentam ou age de maneira apropriada aos fins a que visa.
- **Determinado** – é resoluto, firme em seus princípios, propósitos ou atitudes.

- **Paciente** – persiste numa atividade difícil, tolera, suporta incômodos e dificuldades; espera serenamente uma oportunidade para agir e reagir, para aguardar um resultado.
- **Sincero** – expressa sem artifício nem intenção de enganar ou de disfarçar o seu pensamento ou sentimento, não usa o blefe, tem um temperamento confiável.
- **Usa informações com base em fatos e dados** – faz uso seletivo e organizado de fatos, dados, referências, precedentes, etc. com base em informações relacionadas ao(s) objeto(s) em questão, valoriza a informação e busca obtê-la de forma direta e indireta, antecipadamente.

A **Tabela 4** possibilita estabelecer uma comparação sobre o que afirmam praticar: de um lado os brasileiros em geral e, de outro, os militares brasileiros, enquanto negociadores. Esses negociadores têm em comum, entre as oito mais praticadas por cada grupo, as cinco características a seguir: (a) "Íntegro", (b) "Cooperativo", (c) "Conhece o tema/assunto que está negociando", (d) "Decide" e (e) "Usa informações com base em dados e fatos".

Tabela 4 – Prática das Características de Negociação – Brasileiros em Geral e Militares Brasileiros–

PRÁTICA das Características de Negociação					
	Brasileiros em Geral	Méd.(*)		Militares Brasileiros	Nº=%.(**)
1	Íntegro	4,7	1	Escuta	82 = 33,7%
2	Cooperativo	4,3	2	Conhece o tema	78 = 32,1%
3	Determinado	4,2	3	Decide	70 = 28,8%
4	Sincero	4,2	4	Íntegro	48 = 19,8%
5	Afável	4,1	5	Autocontrole	41 = 16,9%
6	Conhece o tema	4,1	6	Cooperativo	34 = 14,0%
7	Decide	4,1	7	Paciente	33 = 13,6%

AS CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIAÇÃO DOMILITAR BRASILEIRO E O IMPERATIVO DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

PRÁTICA das Características de Negociação					
	Brasileiros em Geral	Méd. (**)		Militares Brasileiros	Nº=% (***)
8	Usa informações	4,1	8	Usa informações	30 = 12,3%

(*) O resultado foi obtido partir da média de pontuações sobre a Prática da característica mencionada, numa escala de cinco pontos, realizada com 1.400 negociadores, entre outubro de 2009 e abril de 2012.

(**) O resultado foi obtido a partir da escolha de cinco entre 42 características de negociação que 243 Militares afirmam Praticar (entre agosto de 2011 e maio de 2016).

Estão destacadas em cores as características comuns que os dois conjuntos pesquisados afirmam PRATICAR.

A base de referência para presente análise comparativa é relacionada às características fundamentais para o desempenho de negociadores em qualquer contexto. Assim, ao tomarmos como base as seis características que os negociadores militares

brasileiros afirmam praticar, segundo a frequência apontada por eles, (Tabela 5) e as compararmos com o que é considerado importante observamos que há um *gap* entre a PRÁTICA e a IMPORTÂNCIA.

Tabela 5 – Características: Importância para Negociadores Eficazes e Prática dos Militares Brasileiros

Comparação entre IMPORTÂNCIA e PRÁTICA das Características de Negociação					
	Importância para Negociadores Eficazes (*)			Prática de Militares Brasileiros (**)	
1	Conhece o tema / assunto que está negociando	1		Escuta	
2	Íntegro	2		Conhece o tema	
3	Escuta	3		Decide	
4	Planeja e prepara	4		Íntegro	
5	Comunica-se de forma expressiva	5		Autocontrole	
6	Raciocina claro e rapidamente sob pressão e incerteza	6		Cooperativo	

(*) O resultado foi obtido partir da convergência de **Importância** da característica mencionada, por negociadores Norte-americanos e Brasileiros.

(**) O resultado foi obtido a partir da escolha de cinco entre 42 características de negociação que 243 Militares afirmam **Praticar** (entre agosto de 2011 e maio de 2016).

Estão destacadas em cores as características IMPORTANTES que os Militares Brasileiros afirmam PRATICAR.

Esse *gap*, quando identificado especificamente em cada setor de atividade, e especificamente em nossa pesquisa, pelo negociador militar, precisa ser preenchido por meio de mudança de comportamento, pela prática na atividade cotidiana de trabalho (*onthejob*), por meio de políticas educacionais que favoreçam treinamentos estruturados ao longo da carreira do profissional e o adequado uso de modelos mentais específicos para as negociações, que objetivem fortalecer as virtudes e minimizar as fragilidades.

CONCLUSÕES

Como fatores limitadores da pesquisa realizada podemos considerar que, apesar dos claros esclarecimentos feitos no início de cada questionário relativos à prática de determinadas características: (a) podem ser encontrados respondentes que confundiram "prática" com afinidade, identificação ou

preferência; (b) as características escolhidas apontam para o que os respondentes julgam praticar, mas que não necessariamente têm praticado, indicando uma dada realidade, mas não a realidade em si; (c) o respondente pode ter tido uma visão distorcida do próprio comportamento.

Virtudes e fragilidades do negociador militar no plano pessoal e o impacto nas negociações

Negociadores explicam seu êxito recorrente pelo uso de seis importantes características. Por isso, qualquer análise da competência negociação, deve levar em conta as características como parâmetros, como modelo de referência.

O negociador brasileiro, segundo a auto percepção de sua prática, normalmente **não**: "Planeja e Prepara", **não** "Escuta", **não** "Comunica-se de forma expressiva", e **nem** "Raciocina clara e rapidamente sob pressão e incerteza", características consideradas fundamentais para

o bom desempenho nas negociações. Essas características, quando constatadas, precisam ser estimuladas, pois representam fragilidade substantiva e relacional.

As características **praticadas** pelos negociadores militares brasileiros, segundo sua auto percepção, mostradas na **Tabela 5**, estão mais alinhadas com as consideradas **importantes** do que as praticadas pelos demais brasileiros, em geral. Revelam uma orientação para o uso de características mais pragmáticas: "Escuta", "Conhece o tema" e "Íntegro".

Os resultados encontrados nos levam às seguintes conclusões:

- Entre as seis importantes características de negociação que favorecem o desempenho dos bons negociadores, os militares afirmam praticar três delas: "Escuta" (33,7%); "Conhece o tema" (32,1%) e "Íntegro" (28,8%); o que pode ser considerado positivo, quando comparadas com as práticas dos brasileiros, de forma geral. Em especial a característica da "Escuta". Porém, ainda assim, apenas cerca de um terço dos militares participantes da pesquisa revelam que as praticam.
- As características: "Planeja e prepara", "Comunica-se de forma expressiva" e "Raciocina clara e rapidamente sob pressão e incerteza" não apareceram entre as que os militares afirmam praticar. Essas características essenciais têm uma estrutura própria na Teoria das Negociações, aplicáveis por meio de Modelos Mentais específicos, que se não forem fortalecidas representam fragilidades na abordagem de qualquer processo negociador (BANKS, 2012; CARVALHAL, 2014; GOODWIN, 2010; HOLLENBECK, 2013; VAN BOVEN; THOMPSON, 2003).

O militar brasileiro, por não ter tido um treinamento formal expressivo sobre técnicas de negociação ao longo da carreira, pode não considerar a existência de modelos e estratégias para se negociar, o que o leva a abordar o processo de forma menos estruturada. Esse uso mais limitado do planejamento pode ser fruto também do improviso cultural típico do brasileiro, e as ações que exigem planejamento nesse campo, tendem a ser tratadas usando o jogo de cintura e a criatividade, o que pode ser muito prejudicial no contexto da negociação. O que atenua essa perspectiva é a prática castrense de preparação e simulação para as missões que fazem parte de sua atividade profissional.

No plano individual, o autorreconhecimento dos estilos pessoais, possibilitará a tomada de consciência dos pontos fortes de cada um e dos aspectos que podem ser melhorados. O **gap** entre o que é **praticado** e o **importante** pode ser objeto de fortalecimento, por meio de planos de ação pessoais de melhoria das características-chave que favorecem o desempenho do negociador militar.

Ações institucionais para o desenvolvimento de militares na competência negociação

A capacidade bélica, o *hardware*, pode ajudar a projetar uma imagem de potência, que favorece seu **poder de dissuasão**, importante para a Nação, no âmbito geopolítico. O *hardware* tem custos elevados para ser adquirido, desenvolvido, mantido e renovado. Ele fica obsoleto e se desgasta.

A capacidade de negociação, o *software*, pode contribuir para projetar uma imagem de inteligência que favorece seu **poder de persuasão**, fundamental para as Forças Armadas, no desempenho de seu papel constitucional. O *software* tem apenas o custo da vontade política para ser implementado, de organização e persistência para ser multiplicado. Ele é cumulativo e se fortalece.

As lideranças militares brasileiras haverão de perceber que as consequências das habilidades de negociação – *software* – em situações de conflito, e da lógica militarista – *hardware* –, no seu sentido bélico, não são excludentes. Pelo contrário, são altamente interdependentes e constituem pilares da liderança, pela ótica da Gestão do Conhecimento.

Levando em conta os argumentos e as conclusões derivadas da pesquisa, cabe perguntar: que esforços poderiam ser realizados para validar tais conclusões, e se confirmadas, o que poderia ser feito para que os militares fortalecessem, de maneira progressiva e integrada, o desenvolvimento articulado da competência de negociação? De que forma essa capacitação poderia ser estruturada, para atender graus de complexidade adequados à evolução das carreiras, em momentos progressivos de suas responsabilidades? Que recursos essa competência poderia requerer no âmbito de programas de Gestão do Conhecimento? Que ações poderiam ser desencadeadas para que tal competência possa ser considerada pertinente ao contexto da Liderança Militar?

No plano institucional, especialmente em épocas de escassez, quando restrições orçamentárias exigem o estabelecimento de prioridades, as lideranças militares poderiam apontar para o desenvolvimento das competências que fazem uso do intelecto, entre elas, com destaque, o fortalecimento da competência de negociação, que dependem quase que exclusivamente do capital humano, que as tornam plenamente sustentáveis.

Os resultados nos levam a recomendar um aprofundamento da competência Negociação no âmbito da Liderança Militar, por meio de treinamentos específicos, desenvolvidos internamente com base em casos reais, com foco definido, que enfatizem a aprendizagem contínua ao longo da carreira, fazendo uso de abordagens estruturadas, alinhadas com a realidade das Forças Armadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTI, R.; EMMONS, M. **Comportamento assertivo**: um guia de auto-expressão. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

BANKS, B. Psychology and behavioral sciences' influence on military activities. **The Military Psychologist**, Washington, DC, v. 27, n. 1, p. 26-28, Apr. 2012. Disponível em: <<http://www.apadivisions.org/division-19/publications/newsletters/military/2012/04/military-activities.aspx>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

BARBOSA, L. **O jeito brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BATEMAN, S.; BERGIN, A.; CHANNER, H. **Terms of engagement**: Australia's regional defence diplomacy. Barton: Australian Strategic Policy Institute, 2013. Disponível em: <<https://www.aspi.org.au/publications/terms-of-engagement-australias-regional-defence-diplomacy>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

BERLEW, D.; MOORE, A.; HARRISON, R. **The positive negotiation program**. Boston: Situation Management Systems, 1984.

BRESLIN, J. W. Breaking away from subtle biases. **Negotiation Journal**, Malden, v. 5, n. 3, p. 219-222, 1989.

CARVALHAL, E. **Negociação**: fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo. 8.ed. Rio de Janeiro: Vision, 2014.

CARVALHAL, E. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CLAUSEWITZ, C. **Da guerra**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

DAMATTA, R. **A casa & a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997a.

_____. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997b.

_____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

FETHERSTON, A. B. **Towards a theory of United Nations peacekeeping**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1994.

FISHER, R.; SHAPIRO, D. **Beyond reason**: Using emotions as you negotiate. New York: Penguin, 2005.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. 2.ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. 13.ed. Brasília: UNB, 1963.v. 7.

_____. O caráter nacional brasileiro no século XX. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 13, n. 1, p. 7-13, jan./jun. 1985.

GINDARSAH, I. **Indonesia's defence diplomacy**: harnessing the hedging strategy against regional uncertainties. Singapore: S. Rajaratnam School of International Studies, 9 June 2015. (RSIS Working Paper n. 293). Disponível em: <<https://www.rsis.edu.sg/wp-content/uploads/2015/06/WP293.pdf>>. Acesso: 25 mar. 2016.

GOODWIN, D. **About turn**: Preparing the military negotiator in current conflicts. Sandhurst: Royal Military Academy Sandhurst, 2010. (Sandhurst Occasional Papers n. 1).

_____. **The military and negotiation**: the role of the soldier-diplomat. London: Frank Cass, 2005.

GRAHAM, J. L. The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study. **Journal of International Business Studies**, London, v. 16, n. 1, p. 81-96, 1985.

HARRISON, R. **The collected papers of Roger Harrison**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

HENDON, D.; HENDON, R.; HERBIG, P. **Cross-cultural business negotiations**. Westport: Praeger, 1996.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

HOLLENBECK, N. A. Negotiation education at West Point. **The Military Psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 2, June 2013. Disponível em: <<http://www.apadivisions.org/division-19/publications/newsletters/military/2013/07/negotiation-education.aspx>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

HUNTINGTON, S. P. **Ochoque de civilizações e a recomposição da ordem mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

_____. **O soldado e o Estado**: teoria e política das relações entre civis e militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996.

JANOWITZ, M. **The professional soldier**: a social and political portrait. New York: The Free Press, 1971.

KARRASS, C. **A study of the relationship of negotiator skill and power as determinants of negotiation outcome**. 1968. 283 f. Tese (Doutorado em

Administração) – University of Southern California, Los Angeles, 1968.

_____. **Give & take: the complete guide to negotiation strategies and tactics.** New York: Crowell, 1974.

KISSINGER, H. **A diplomacia das grandes potências.** 3.ed. rev. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2001.

KOERNER, W. **Security sector reform: defense diplomacy.** Ontario: Parliamentary Information and Research Service, 17 May 2006.

KOLDITZ, T. **In extremis leadership: leading as your life depended on it.** San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

KWINTESSENTIAL. **Guide to Brazil:** etiquette, customs, culture & business. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-brazil-etiquette-customs-culture-business/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

LANDIM, H. G. C. **A diplomacia militar do Exército Brasileiro e o ambiente de segurança e defesa na América do Sul.** 2014. 181 p. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.eceme.ensino.eb.br/images/IMM/producao_cientifica/teses/tese_hiarlley-goncalves-cruz-landim.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

LEAHY, P. Military diplomacy. In: CARR, A. (Ed.). **Defence Diplomacy: Is the game worth the candle?** Canberra: The Australian National University, 2014. p. 15-17. (The Centre of Gravity Series). Disponível em: <http://sdsc.bellschool.anu.edu.au/sites/default/files/publications/attachments/2016-03/cog_17_web.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

LEITE, D. M. **O caráter nacional brasileiro: história de uma ideologia.** 5.ed. São Paulo: Ática, 1992.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J.W. **Negotiation: readings, exercises and cases.** Boston: McGraw-Hill Irwin, 1999.

MAGNOLI, D. (Org.). **História da paz: os tratados que desenharam o planeta.** São Paulo: Contexto, 2008.

MEERTS, P. Is negotiation war by other means? **PIN Points**, The Hague, n.27, p. 13-15, 2006.

MOHAN, C. R. From isolation to partnership: the evolution of India's military diplomacy. **ISAS Working Paper**, Singapore, n. 144, p. 1-13, 20 Feb. 2012. Disponível em: <https://www.files.ethz.ch/isn/140941/ISAS_Working_Paper_144_-_India%E2%80%99s_Military_Diplomacy_28022012155929.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

MUTHANNA, K. A. Military diplomacy. **Journal of Defense Studies**, Delhi, v. 5, n. 1, p. 1-15, Jan. 2011. Disponível em: <http://www.idsa.in/jds/5_1_2011_MilitaryDiplomacy_kamuthanna>. Acesso em: 25 mar. 2016.

NAÇÕES UNIDAS. **United Nations Peacekeeping Operations: principles and guidelines.** New York, 2008. Disponível em: <http://www.un.org/en/peacekeeping/documents/capstone_eng.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2016.

PRADO, P. **Retrato do Brasil: ensaio sobre a tristeza brasileira.** São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

PRADO JÚNIOR, C. **A revolução brasileira.** 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

RACKHAM, N. The behavior of successful negotiators. In: LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. (Org.). **Negotiation: readings, exercises and cases.** Boston: McGraw-Hill Irwin, 1999. p. 339-369.

_____. **The behaviour of successful negotiators.** Huthwaite Research Group Limited, 1980. Disponível em: <<https://system.netsuite.com/core/media/media.nl?id=9041&c=1035604&h=47e32ba37e2a3295bec0&xt=.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

RACKHAM, N.; CARLISLE, J. The effective negotiator: Part 1: The Behaviour of Successful Negotiators. **Journal of European Industrial Training**, London, v. 2, n. 6, p. 6-11, 1978.

_____. The effective negotiator: Part 2: Planning for Negotiations. **Journal of European Industrial Training**, London, v. 2, n. 7, p. 2-5, 1978.

RAIFFA, H. **El arte y la ciencia de la negociación.** México: Solar, 1991.

RIBEIRO, D. **O povobrasileiro.** 2.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. **Os brasileiros: teoria do Brasil.** Petrópolis: Vozes, 1993.

SALACUSE, J. W. Intercultural negotiation in international business. **Group Decision and Negotiation**, Amsterdam, v.8, n. 3, p. 217-236, 1999.

_____. Negotiating: the top ten ways that culture can affect your negotiation. **Ivey Business Journal**, Ontario, Sep./Oct. 2004. Disponível em: <<http://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

SHEA, T. C. Negotiating with post-soviet military officers. **Military Review**, Fort Leavenworth, v. 84, n. 6, p. 42, Nov./Dec. 2004. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/journal/1G1-127798914/negotiating-with-post-soviet-military-officers>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

_____. Transforming military diplomacy. **Joint Force Quarterly**, Washington, DC, v.38, p. 49-52, Summer 2005. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/1138.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

SOBRAL, F.; CARVALHAL, E.; ALMEIDA, F. O estilo brasileiro de negociar. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 2-3, p. 84-94, 2012. Edição especial.

_____. The influence of culture on negotiation styles of Brazilian executives. **Management Research**, Armonk, v. 6, n. 2, p. 107-119, Spring 2008.

SWISTEK, G. The nexus between public diplomacy and military diplomacy in foreign affairs and defense policy. **Connections: The Quarterly Journal**, [s.l.], v. 11, n.2, p. 79-86, Spring 2012. Disponível em: <<http://connections-qj.org/article/nexus-between-public-diplomacy-and-military-diplomacy-foreign-affairs-and-defense-policy>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de mercado: técnica e prática**. São Paulo: Atlas, 1974.

UNITED STATES OF AMERICA. Air Force Negotiation Center. **Practical guide to negotiating in the military**. 2nd ed. Montgomery, 2014. Disponível em: <<http://culture.af.mil/nce/PDF/pracguide2011.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

VAN BOVEN, L.; THOMPSON, L. A look into the mind of the negotiator: mental models in negotiation. **Group Processes & Intergroup Relations**, London, v. 6, n. 4, p. 387-404, Oct. 2003. Disponível em: <<http://gpi.sagepub.com/content/6/4/387.abstract>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

VELHO, G. **Individualismo e cultura**. 7.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VOLKEMA, R. Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: a cross-cultural analysis. **Thunderbird International Business Review**, Malden, v. 39, n. 3, p. 335-350, 1997.

WALLIN, M. **Military public diplomacy: how the military influences foreign audiences**. Washington, DC: American Security Project, 2015. Disponível em: <<http://www.americansecurityproject.org/white-paper-military-public-diplomacy/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

WEISS, J.; DONIGIAN, A.; HUGHES, J. Extreme negotiations. **Harvard Business Review**, Boston, Nov. 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/11/extreme-negotiations>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

WEISS, S. E. Analysis of complex negotiation in international business: the RBC perspective. **Organization Science**, Catonsville, v.4, n. 2, p. 269-300, May 1993.