

NEGOCIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO BRASILEÑO¹

NEGOTIATION AS A LEADERSHIP TOOL IN THE BRAZILIAN ARMY²

LUCIANO MENDES NOLASCO³

RESUMO

A liderança eficaz é condicionante para a obtenção do máximo desempenho das equipes de projetos e das próprias instituições, independente dos obstáculos que se interponham entre elas e seus objetivos. O Exército Brasileiro compartilha dessa visão e reconhece que a hierarquia e a disciplina, ainda que constituam pilares básicos da Força, não são suficientes para garantir o exercício da liderança e do comando, particularmente em situações de crise. Dentre as competências essenciais para a liderança apontadas consensualmente por especialistas civis e militares, desponta a de negociação. A crise de autoridade que permeia a sociedade atual, além dos desafios de gerir mudanças que a transformação do Exército prenuncia, valoriza ainda mais o "saber negociar" como requisito para o "bem liderar". Nesse sentido, questionou-se até que ponto essa correlação é reconhecida pela Força e se essa perspectiva oficial é compartilhada pelo seu pessoal, com base em sua realidade empírica. Adicionalmente, questionou-se o tipo de preparo oferecido pela Instituição aos recursos humanos destinados ao comando – os oficiais e sargentos – comparando-o com experiências inspiradoras de exércitos mais avançados. Constatou-se, mediante pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, dissonância entre a postura institucional e a experiência e necessidades apontadas pelos Quadros. Diagnosticou-se a necessidade da Força sistematizar a negociação como ferramenta para a liderança nos diversos níveis de comando e estruturar a capacitação do pessoal nesse campo.

Palavras-chave: Negociação, Liderança, Comando, Preparo, Exército.

RESUMEN

El liderazgo eficaz es condicionante para la obtención del máximo desempeño de los equipos de proyectos y de las propias instituciones, independientemente de los obstáculos que se interponen entre ellas y sus objetivos. El Ejército Brasileño comparte esa visión y reconoce que la jerarquía y la disciplina, aunque constituyan pilares básicos de la Fuerza, no son suficientes para garantizar el ejercicio del liderazgo y del mando, particularmente en situaciones de crisis. Entre las competencias esenciales para el liderazgo apuntadas consensualmente por expertos civiles y militares, despunta la de negociación. La crisis de autoridad que atraviesa la sociedad actual, además de los desafíos de gestionar cambios que la transformación del Ejército predice, valora aún más el "saber negociar" como requisito para el "saber liderar". En ese sentido, se cuestionó hasta qué punto esa correlación es reconocida por la Fuerza y si esa perspectiva oficial es compartida por su personal, con base en su realidad empírica. Además, se cuestionó el tipo de preparación ofrecida por la Institución a los recursos humanos destinados al comando – los oficiales y sargentos – comparándolo con experiencias inspiradoras de ejércitos más avanzados. Se constató, mediante investigación bibliográfica e investigación de campo, dissonancia entre la postura institucional y la experiencia y necesidades apuntadas por los Cuadros. Se ha diagnosticado la necesidad de la Fuerza sistematizar la negociación como herramienta para el liderazgo en los diversos niveles de mando y estructurar la capacitación del personal en ese campo.

Palabras clave: Negociación, Liderazgo, Comando, Preparación, Ejército.

ABSTRACT

An effective leadership is a condition for obtaining the maximum performance of teams, regardless of the obstacles that may arise between them and their goals. The Brazilian Army shares this view and recognizes the limitations of hierarchy and discipline to ensure the common will around the commander. Among the core competencies for leadership consensually appointed by civil and military experts, the negotiation stands out. The crisis of authority that permeates today's society, and the challenges of managing changes that the transformation of the Army foreshadows, more value is added for the "know how to negotiate" skill as a requirement for "good leading." In this sense, the question is the extent to which this correlation is recognized by the Force and its official view is shared by staff, based on their empirical reality. Additionally, it is questioned about the type of preparation offered by the institution for its human resources assigned for command positions – the officers and NCOs – comparing it with inspiring experiences of more advanced armies. It was found through literature and field research a visible dissonance between the institutional posture and the experience and needs identified by the officers and NCOs. It has been diagnosed that the Force should systematize negotiation as a tool for leadership in the various levels of command and should structure the training of personnel regarding this field.

Keywords: Negotiation, Leadership, Command, Brazilian Army, Training.

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 Escola Superior de Guerra/Campus Brasília (Professor Convidado). E-mail: nolasco27@hotmail.com Coronel (R/1) do Exército Brasileiro. Doutor em Ciências Militares. Especialista em Política e Estratégia. Consultor de Planejamento e Gestão Estratégica na Brainstorming Assessoria.

1 INTRODUÇÃO

Entende-se a capacitação operacional⁴ do Exército Brasileiro como decorrente da conjugação de alguns fatores, a saber: pessoal (efetivos e qualificação), material, estrutura organizacional, doutrina e adestramento (BRASIL, 2001).

Entre os estudiosos dos assuntos militares, é consensual a prevalência do fator humano como base da fortaleza de qualquer exército. Nesse sentido, o Exército Brasileiro preconiza que:

A acentuada evolução do conhecimento científico-tecnológico, possibilitando a produção de armas e equipamentos sofisticados, dispendiosos, de difícil manuseio e manutenção, torna cada vez mais complexas as atividades militares, realçando a importância do papel daquele que é o elemento primordial de qualquer exército, em qualquer época: o ser humano. Homens e mulheres, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constituem o elemento propulsor da engrenagem que conduz os exércitos à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2011, p.11, grifo nosso)

Reconhecido o elemento humano como principal ativo da força militar, avulta a importância do valor moral da tropa e da qualidade da liderança de seus quadros como pressupostos para a conquista do nível mais alto dessa capacitação – o poder de combate – em face de um oponente e em um ambiente operacional determinado (BRASIL, 2001).

Considera-se a liderança militar como “um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, (...), de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação” (BRASIL, 2011, p.23).

A efetividade da liderança envolve aspectos ligados ao próprio líder, a seus liderados, à natureza das interações e das situações nas quais esses componentes se entrelaçam. Ela é essencial desde a formação dos grupos até seu desenvolvimento ao estágio de equipes de alto desempenho. Nesse contexto, a negociação surge como instrumento essencial ao gerenciamento dos conflitos e ao aproveitamento das oportunidades inerentes a esses processos.

Segundo David Berlew (1984 apud CARVALHAL, 2014, p.68), “Negociação é um processo em que duas

ou mais partes com interesses comuns e antagônicos [ou não exatamente coincidentes] reúnem-se para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.”

Operando à frente de seu escalão (um sistema aberto), o líder militar de qualquer nível terá, para obter sucesso em suas tarefas, que interagir com atores externos a seu sistema, sobre os quais não terá qualquer ascendência funcional. A capacidade do líder em negociar resulta valorizada nessas oportunidades.

Assim, traçou-se como objetivo geral deste trabalho o de estimar a situação atual da competência em negociação dos oficiais e sargentos do Exército Brasileiro – potenciais / atuais comandantes, chefes ou dirigentes de equipes – como ferramenta intrínseca e destacada da liderança. Cabe ressaltar que a pesquisa não incluiu dados referentes às demais Forças – Marinha e Aeronáutica – deixando assim de prospectar suas eventuais especificidades.

Compreendido o que o Exército entende por liderança militar, selecionaram-se como objetivos específicos que conduziram ao alcance do objetivo geral: interpretar a importância da liderança e da negociação em um ambiente organizacional fortemente verticalizado; estimar o grau em que a negociação é reconhecida como aderente à base teórica de Liderança adotada pela Força; avaliar o impacto de variáveis dos contextos social e institucional sobre o exercício da liderança militar e da negociação; estudar o sistema de capacitação dos líderes militares brasileiros em negociação, mediante comparação com algumas experiências estrangeiras; e, finalmente, verificar se a perspectiva oficial encontra correspondência na prática cotidiana dos líderes militares.

Dessa forma, partindo da hipótese que a negociação constitui-se em preciosa e pouco dominada ferramenta à disposição dos líderes militares, conduziu-se a investigação sob dupla ótica – a institucional e a pessoal (dos próprios militares ativos).

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica seguida por uma pesquisa de campo. A primeira objetivou auscultar a perspectiva institucional brasileira em paralelo à abordagem dominante em outros exércitos, em ambientes acadêmicos e ambientes organizacionais civis. A segunda pesquisa, direcionada a investigar a percepção entre as pessoas, incidiu sobre uma amostra representativa dos oficiais, subtenentes e sargentos de carreira da ativa do Exército.

Considerou-se que esse diagnóstico ganhe relevância devido à proeminência da liderança para o êxito das equipes militares de qualquer nível.

⁴ “Estágio de preparação da força terrestre ou de uma organização militar, para emprego imediato ou futuro, em operações de guerra. Os níveis de capacitação operacional estão vinculados aos conceitos de operacionalidade, eficiência operacional e poder de combate” (BRASIL, 2003, p. 158).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A LIDERANÇA EM FACE DA GRANDEMOLDURA INSTITUCIONAL.

A estratificação hierárquica e o culto à disciplina – preceitos basilares do Exército Brasileiro – proporcionam a moldura e as ferramentas institucionais para assegurar o equilíbrio interno na Instituição. Não obstante, essas balizas mostraram-se insuficientes para proporcionar à autoridade legalmente investida (o chefe) capacidade de influenciar corações e mentes dos subordinados, atributo fundamental para mobilizar, inspirar e arrastar homens ao cumprimento de missões.

O próprio Exército reconhece que o fenômeno ocorre em tempos de paz e se aprofunda em situação de crise/conflito armado.

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos (...). Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão. (BRASIL, 2011, p.46)

O cenário de guerra configura uma situação na qual o poder militar e as pessoas que integram as forças militares estão sob constante pressão, sofrendo penúrias de todos os tipos e cumprindo ordens que, muitas vezes, colocam suas próprias vidas em risco. A História Militar apresenta diversos exemplos em que tal cumprimento de ordens não ocorreu automaticamente, apesar da organização hierarquizada e da disciplina das forças militares.

Dessa forma, é importante que a hierarquia e a disciplina componham um quadro em que os comandantes estabeleçam sólidos laços de liderança com seus subordinados, para que não ocorram casos de omissão, deserção e desobediência, dentre outros, mesmo nas situações de dificuldades extremas, como as de crise ou as de guerra. (BRASIL, 2011, p.55)

Essa correlação também encontra destaque nas novas formulações doutrinárias do Estado-Maior do Exército acerca do emprego operacional da Força. A modelagem conceitual das funções de combate lista

seis funcionalidades de todas as tarefas sob responsabilidade das unidades da Força Terrestre em operações – comando e controle, fogos, inteligência, movimento e manobra, logística e proteção – destacando a liderança e a superioridade de informações como as amalgamadoras e propiciadoras da efetividade das ditas funções (BRASIL, 2013).

Outras características inerentes ao meio militar – a elevada rotatividade de cargos e funções entre os profissionais e o sistema do serviço militar obrigatório – impõem desafios diferenciados aos líderes, os quais são constantemente chamados a gerenciar a formação de grupos e alavancar seu rendimento.

Cumpre destacar o papel do líder na própria construção dos grupos e seu desenvolvimento ao estágio de equipes. Segundo Delmas e Vianna (2008), dentre os diversos autores que estudaram o fenômeno, Kurt Lewin, Willian Schutz e Bion merecem destaque. Suas propostas coincidiram em um aspecto: normalmente, o indivíduo é instado a abandonar certas crenças e/ou procedimentos antes de abrir-se ao grupo que passe a integrar. Esse processo, por vezes, acarreta disputas e conflitos entre os membros e mesmo com o líder. Tal etapa será mais ou menos longa e produtiva em função da competência do líder em gerenciar conflitos e negociar para evitar/superar impasses.

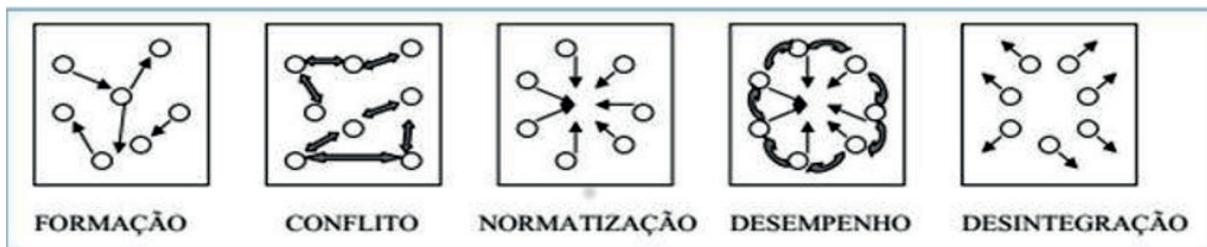
Sobre grupos e equipes, Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p. 30, grifo nosso) explicam:

As equipes de trabalho, após o seu nascimento ou formação, passam por diferentes fases até atingir o estágio em que o desempenho das tarefas é favorecido. Estas fases não são uma peculiaridade das equipes de trabalho. São fases do desenvolvimento na vida dos grupos e como as equipes constituem um tipo específico de grupo, passam também por elas. De maneira adicional cabe destacar que nem todas essas etapas são sequenciais e pode ocorrer de voltar de uma etapa para a anterior antes do que ir para a seguinte. Isto pode ser consequência de mudanças ou pressões vindas do meio externo. Também é possível que uma equipe nunca atinja o estágio final ou até faça o possível para não atingi-lo. (...).

A importância de identificar essas fases é reconhecer que certos períodos de turbulência fazem parte do processo de desenvolvimento da equipe, pelo que é necessário saber **em que momento é prudente uma intervenção externa.**

Ainda sobre a evolução de grupos ao patamar de equipes, os autores ilustram o fenômeno como se segue na Figura 1.

Figura 1: Etapas do desenvolvimento dos grupos e equipes de trabalho.



Fonte: Ibidem, p. 32.

2.2 AFINIDADES ENTRE NEGOCIAÇÃO E A BASE TEÓRICA DA LIDERANÇA MILITAR.

O conceito militar de liderança está alinhado a outras perspectivas clássicas. Segundo elas, liderança é o "processo de persuasão ou de exemplo, através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores" (GARDNER, 1990, p.17). Conforme Kouzes e Posner (2013), liderança refere-se à capacidade de arregimentar pessoas que, por vontade própria e livre escolha, sigam o líder em busca de um propósito comum apesar das adversidades.

O Exército entende que a Teoria do Campo de Kurt Lewin representa de modo mais efetivo o pensamento militar brasileiro no que se refere ao fenômeno da liderança (BRASIL, 2011). Nessa linha, a Instituição estabelece:

[...] quatro fatores sempre estarão presentes quando da manifestação desse fenômeno [liderança]:

- uma situação;
- o líder;
- os liderados; e
- a interação entre líder e liderados.

(1) A **situação** é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a Instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas.

(2) O **líder** atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades.

(3) Os **liderados** são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de

suas necessidades, emoções e motivações.

(4) A **interação** é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles. (BRASIL, 2011, p.14, grifos do autor)

A liderança militar apoia-se sobre três pilares que sintetizam os domínios do saber, do ser e do fazer – proficiência profissional, senso moral / personalidade favorável e atitudes adequadas. A transformação desses recursos cognitivos, afetivos e psicomotores em comportamentos que gerem resultados práticos traduziria, conforme o manual Liderança Militar, as competências de liderança. Elas confeririam ao líder uma capacidade de interação adequada com sua equipe, consideradas as características específicas de cada situação particular (BRASIL, 2011).

Percebe-se que a capacidade de negociação – como competência que contribui decisivamente para a influência – não consta do rol dos atributos listados como componentes da liderança militar, não obstante o registro de outras competências afins nas esferas cognitiva e afetiva, tais como: capacidade técnica, decisão, flexibilidade, equilíbrio emocional, persuasão, comunicação, organização, etc.

Carvalho (2014) reforça a coincidência entre essas competências de liderança e sete das dez características mais importantes do negociador eficaz, conforme tabulação de questionário aplicado a 4.248 alunos brasileiros de cursos *in company* entre novembro de 2002 e julho de 2005. As três outras características do negociador eficaz relacionadas no trabalho do autor – escuta, integridade e ganha confiança da outra parte – de uma forma ou de outra também estão presentes na fonte militar consultada.

A correspondência quase biunívoca de atributos valorizados em mesmo grau nos dois domínios (liderança e negociação) sugere uma larga interseção entre os campos de estudo e de prática de cada um deles. Essa superposição poderia ser sintetizada no **desafio de influenciar os outros, para obter melhores resultados para todos**.

2.3 A LIDERANÇA MILITAR ANTE OS DESAFIOS DA PÓS-MODERNIDADE

Os componentes do modelo de Lewin – **líder, liderados, interações e situações** – são fortemente influenciados pela emergência das características típicas da sociedade do conhecimento do século XXI – maior escolaridade da população, acesso amplo e instantâneo à informação de diversas fontes, globalização e conhecimento como base de poder.

Elas concorrem para qualificar o **liderado** em patamar intelectual bem mais elevado que no passado. Na observação de Sá (2013), subordinados incultos, naturalmente acostumados a obedecer sem questionar a autoridade do comandante, passaram a fazer parte do passado.

Segundo Lipovetsky (2005), os tempos atuais, pós-modernos para outros autores, são “hipermodernos”, marcados mais por exacerbação de certas características das sociedades modernas do que por rupturas com elas. Dentre essas características, sobressaem-se o individualismo, o consumismo, a ética hedonista e a fragmentação do tempo e do espaço.

Adicionalmente, alguns traços comportamentais, decorrentes do declínio histórico e progressivo da autoridade patriarcal e cada vez mais presentes nos jovens da nossa sociedade, tornam as **interações** líder-liderado ainda mais complexas. Entre eles, destacam-se: relativização da moral, indisciplina, postura contestadora, acentuada aptidão para as tecnologias digitais e reduzida inteligência emocional.

O desrespeito em relação ao pai se reproduz na rede simbólica de sustentação das demais autoridades da sociedade: professor, diretor, reitor, prefeito, governador, presidente. Qualquer autoridade é herdeira da função paterna original. Não é que os adolescentes estejam mais indisciplinados do que os de antigamente, mas as contradições da sociedade, sim. (LIMA, 2009, p.124)

Como consequência dos novos tempos e do perfil das novas gerações, o **liderado** de hoje tende à busca de maior autonomia, em detrimento da heteronomia (sujeição a uma lei exterior ou à vontade de outrem) que prevalecia nas relações puramente verticalizadas de outrora.

Conforme Delmas e Vianna (2008), entre as novas gerações, a energia para o trabalho depende diretamente do grau de satisfação obtido com ele, o qual deriva da aprovação por parte de terceiros – chefias e colegas – bem como da aprovação de si mesmo. Ainda segundo as autoras, a sensação de **angústia por não se sentir valorizado** pode ocasionar alto nível de estresse e baixa produtividade,

comprometendo o sentimento de pertencimento à equipe e, conseqüentemente, o **engajamento com sua missão**.

No meio militar, longe de solapar os fundamentos – hierarquia e disciplina – da prática castrense, essas condições passam a demandar dos líderes o domínio de técnicas estruturadas mais diversificadas que os auxiliem no processo de efetiva arregimentação de vontades – comunicação, persuasão, negociação, mediação, gerenciamento de conflitos, análise de problemas e tomada de decisão e influência.

Acerca da diversidade das possíveis **situações** com as quais se defronta o líder, crescem de importância os resultados das suas interações com outros atores. Eles concorrem diretamente para o fortalecimento ou erosão da imagem do líder junto a seus liderados, na medida em que ele obtenha satisfação das necessidades do grupo por meio delas. Sob esse ângulo, comentando a pertinência da negociação no cotidiano militar, Hollenbeck(2013, tradução nossa, não paginado) explica que:

Em um modelo mental típico das interações militares, o militar recebe ordens de superiores, dá ordens a subordinados e, caso a missão o exija, aplica a força para o cumprimento da missão.

Entretanto, os comandantes de fração cedo percebem que a liderança de soldados exige que o comandante despenda parte de seu tempo a **influenciar** aqueles sobre os quais tem autoridade formal – suas praças subordinadas. Outra parte ainda maior do tempo é gasta colaborando com e/ou influenciando pessoas sobre as quais ele não tem autoridade – seu comandante de companhia, oficiais do estado-maior, membros da comunidade local, etc.

Quando um militar pede algo a outro, quando se vê envolto em trabalhos em grupo para a busca de soluções que dependam de outras partes, quando tenta compatibilizar simples desentendimentos de opinião sobre dado assunto, ele usará elementos de **negociação**. Entretanto, **não é provável que pense nessas interações como negociações**, uma vez que a conotação da palavra evoca algo mais explícito, transacional, contraditório e estruturado. Algo de uma magnitude “superior”. Ele poderá ser mais efetivo caso sua formação o tenha equipado com a capacidade de perceber as várias facetas das interações envolvidas em uma negociação, de compreender seus elementos constitutivos e assim negociar positivamente.

Um líder militar deve ser um negociador por excelência, mesmo que normalmente não o faça explicitamente, em qualquer situação (vida administrativa da organização, preparo e emprego operacional, etc.) onde o sucesso exija a aquiescência, a cooperação, ou a aprovação daqueles que ele não possa (ou não convenha) controlar.

No que se refere ao emprego operacional da Força na atualidade, López (2012) aponta uma dinâmica marcada por unidades multinacionais desdobradas em regiões de variadas etnias, idiomas, religiões e tribos. O autor descreve uma realidade caracterizada por missões de variados propósitos, envolvendo operações no amplo espectro (combate, apoio e/ou humanitária) em um mesmo espaço geográfico, desenvolvendo esforços integrados com atores civis e militares, locais e estrangeiros, todos sujeitos a rodízios e substituições.

Ainda no tocante à atividade-fim de uma força militar, é corriqueira sua exposição a situações extremas durante seu emprego operacional, marcadas por alto risco, elevada complexidade e elevado grau de incerteza. Para o manejo dessas situações, a negociação desponta como alternativa valiosa nos encaminhamentos de solução. Sobre a questão, relatam Weiss, Donigian e Hughes (2010, tradução nossa, não paginado):

Todo dia, ao redor do mundo, oficiais das forças armadas americanas enfrentam esse tipo de desafio — na patrulha de zonas de conflito como Afeganistão e Iraque, na tentativa de convencer líderes locais ressabiados a partilhar informações valiosas e, ao mesmo tempo, distinguir o amigo do inimigo, no equilíbrio da necessidade de proteger as tropas com a necessidade de obter apoio local (...).

Militares americanos em serviço no Afeganistão tentam manter sob controle essa pressão em meio a negociações perigosas travadas, em geral, diariamente. Nos últimos seis anos, estudamos como resolvem conflitos e influenciam outros indivíduos em situações nas quais o grau de risco e incerteza é absurdo. Descobrimos que os mais hábeis desses oficiais se valem de cinco estratégias altamente eficazes: (1) entender o quadro geral, (2) descobrir agendas ocultas e colaborar com o outro lado, (3) obter genuíno apoio, (4) estabelecer relações fundadas na confiança, não no medo, e (5) dar atenção ao processo, não só a resultados desejados. Usadas em combinação, essas estratégias são a marca de quem é eficaz na negociação in extremis, para empregar um termo usado pelo coronel Thomas Kolditz, professor da Academia Militar Americana em West Point e autor do livro *In Extremis Leadership*.

Consequentemente, o líder, no intuito de obter a satisfação de necessidades dos liderados e/ou premido por necessidades operacionais, muitas vezes terá que interagir com atores externos a seu escalão, sobre os quais não terá qualquer controle fundado em relações hierárquicas ou disciplinares. Essa realidade ensinará interlocução tanto com elementos externos à Força (militares e civis) como com outros

atores da própria Instituição (superiores, pares, etc.). Demandas dessa ordem tendem a tornar a negociação inescapável na paz, crise e conflito armado.

2.4 A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO E A GESTÃO DE MUDANÇAS – NOVOS DESAFIOS À LIDERANÇA.

O Exército encontra-se engajado em amplo processo de transformação institucional, com horizonte que cobre as primeiras décadas do século corrente. A iniciativa objetiva, em última análise, conferir melhores condições para a Força cumprir sua missão constitucional. Acerca do processo que permeia todo o tecido da organização, seu antigo comandante pronunciou-se:

[...] extraindo o máximo dos meios disponíveis, temos investido na capacitação do nosso Exército, particularmente no seu preparo profissional, no adestramento, no **exercício da liderança**, no respeito aos direitos de cada ser humano e na sólida modelagem do caráter institucional.

Sabe-se que “a Idade da Pedra não acabou por falta de pedras”, mas porque o homem aprendeu com o passado, não se conformou com o presente e desafiou o futuro. Nesse sentido, há algum tempo, estamos vivenciando um profundo processo de **transformação**, que, em última instância, são mudanças – já em curso – que estão nos transportando da Era Industrial para a Era do Conhecimento.

O foco é a operacionalidade da Força, emoldurada por uma forte gestão orientada para resultados, com contratos de objetivos, extinção do que já cumpriu sua finalidade e não mais justifica sua existência, nova doutrina de emprego, novos materiais e poder de combate preparado por capacidades.

Preserva-se o DNA da Força e dá-se-lhe mais flexibilidade, modularidade, mobilidade e real poder para dissuadir ou para lutar o combate convencional, o das percepções, o da 4ª geração, o nunca visto. (PERI, 2014, p. 2, grifos nossos)

Não obstante o valioso suporte proporcionado à gestão de mudanças pela hierarquia e disciplina, é lícito antever-se a eclosão de resistências comuns a qualquer processo do gênero. Segundo Carol Agócs (1997 apud LIMA, CARRIERI E PIMENTEL, 2009, p. 91):

[...] a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio, e ser a favor da manutenção do estado original da organização. [...] um padrão de comportamento adotado

por detentores de poder ou por agentes de mudança, quando desafiados em sua autoridade, privilégios ou *status quo*.

Kotter e Schlesinger (2008) propuseram seis estratégias genéricas para, senão superar completamente essas resistências, pelo menos minimizar seus efeitos: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e suporte, **negociação** e acordo, manipulação e cooperação, coerção explícita e/ou implícita.

2.5 FORMAS DE LIDERANÇA, NÍVEIS DE COMANDO E NEGOCIAÇÃO.

O Exército Brasileiro reconhece duas formas para o exercício da liderança – a direta e a indireta. A liderança direta seria mais típica dos pequenos grupos e equipes. “Ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega” (BRASIL, 2011, p.18). Na liderança indireta, mais adequada aos grupos maiores e mais complexos, a Força preconiza que:

[...] o líder exerce a sua influência por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Em outras palavras, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados como se fossem suas, evitando quaisquer distorções da mensagem. (BRASIL, 2011, p.19)

O Exército segmenta o exercício do comando em três níveis – o dos pequenos escalões, o organizacional-tático e o estratégico. O nível de comando de pequenos escalões é caracterizado pelas equipes elementares (turmas e esquadras), grupos, pelotões/seções e subunidade incorporada. O nível organizacional-tático é identificado nas subunidades isoladas, nos batalhões, nas brigadas, nas divisões de exército e nos comandos militares de área. No nível estratégico, atuam os líderes responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição Exército (BRASIL, 2011, p.49).

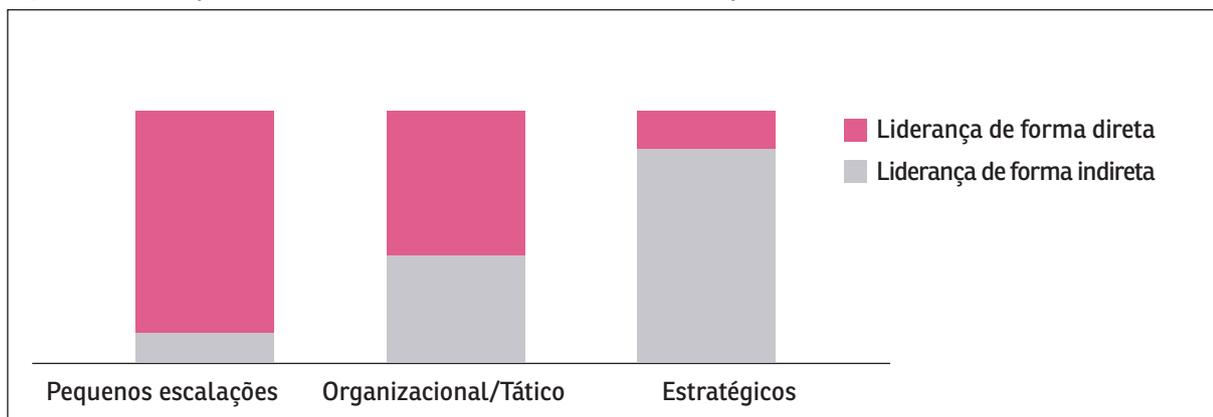
Sobre o nível estratégico, o Exército considera que:

[...] o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da Instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; **interage** com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; **negocia** com agentes externos. (BRASIL, 2011, p.50, grifo nosso)

Observa-se que, nessa principal fonte bibliográfica da Força sobre liderança, apenas no nível estratégico é empregado um termo que aluda à competência negociação, apesar de sua presença (na prática) ser frequente e intensa nos demais níveis, conforme descrito por Hollenbeck (2013). Isso induz no leitor médio a percepção que essa interação seja exclusiva dos mais altos escalões.

A Figura 2 ilustra a correlação entre os níveis de comando e a dosagem normalmente verificada na aplicação das diferentes formas de liderança.

Figura 2: Correlação entre níveis de comando e formas de liderança no Exército Brasileiro.



Fonte: BRASIL (2011)

Contraria também a “exclusividade” do nível estratégico no campo da negociação o fenômeno do “cabo estratégico”, o qual recomenda irrefutavelmente que a capacidade de negociação deva permear os líderes de todos os escalões. Sobre o fenômeno, Stringer (2010, p.4, grifo nosso) descreve:

Em um mundo multinacional, conjunto e de agências governamentais, cada vez mais complexo, que oscila entre as missões militares convencionais e não convencionais, **transformar a educação e o desenvolvimento da liderança dos graduados** é de fundamental importância.

As forças militares dos EUA presumem que os oficiais de carreira arcarão, com base em seu nível de educação e papéis hierárquicos, com a maior parte das interações interculturais e interagências nas operações de estabilidade e de contrainsurgência atuais e futuras. Essa hipótese está errada porque a era do “cabo estratégico” chegou.

Esse termo chave vem do artigo “*The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*” (“O Cabo Estratégico: Liderança na Guerra de Três Quadras”, em tradução livre), do general Charles C. Krulak, do CFN.1 Nele, o autor se refere às lições inevitáveis da Somália e de outras operações tradicionais, de assistência humanitária e de manutenção da paz mais recentes, em que os resultados dependeram das decisões tomadas por líderes de pequenas frações. (...)

Suas ações afetaram diretamente o resultado da operação como um todo. Os graduados de hoje desempenham papéis não convencionais na linha de frente, ao servir como prefeitos municipais no Iraque, negociar com líderes tribais no Afeganistão e treinar forças nativas em todo o mundo. Eles são meios estratégicos.

Compreendida a relevância da negociação no contexto da liderança militar, assim como seu alinhamento às necessidades militares atuais e futuras, necessário se torna verificar sua evolução nas fileiras militares ao longo dos tempos.

Negociação é um conhecimento cumulativo e suas técnicas, inicialmente intuitivas, remontam à época da tomada de consciência do ser humano como tal. Há mais de 2.500 anos e servindo como base da estratégia chinesa, Tzu (2006), valorizando a negociação, já afirmava que o mérito supremo em uma disputa consistia em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Seus ensinamentos, hoje considerados como clássicos da Estratégia, Liderança e Negociação, permanecem como fonte obrigatória de estudo nas modernas escolas de negócios e academias militares.

Na atualidade, aparentemente, a perspectiva de uma intrínseca vinculação entre negociação e liderança é compartilhada por algumas forças

militares em diferentes graus. Com a finalidade de verificar essa similaridade de visão, foram comparadas três experiências distintas – americana, britânica e brasileira – tomando por base o tratamento conferido pelas respectivas escolas militares.

2.6 DIFERENTES MODELOS DE CAPACITAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO PARA LÍDERES MILITARES.

2.6.1 A EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA

Hollenbeck(2013) assevera que, de maneira particular nas guerras do Afeganistão e Iraque, tem sido demonstrado ao Exército norte-americano que os líderes que operam no campo de batalha negociam em amplo espectro, desde a estabilidade até o conflito, devendo ser capazes de fazê-lo de maneira eficaz. Um comandante de pelotão negocia configurações de patrulha e de rotas com seus interlocutores das forças locais, que têm diferentes interesses e uma percepção distinta da situação no campo de batalha. Um comandante de companhia negocia com a milícia da aldeia sobre a implantação de pontos de verificação de segurança que afetam tanto a segurança de seu posto e da aldeia que ele deva proteger. Um comandante de batalhão precisa ter acesso e fazer a mediação entre autoridades nacionais e líderes locais em áreas retomadas da insurgência.

Sobre a evolução do tema nos currículos de formação de líderes em *West Point*, a Academia Militar americana, Hollenbeck(2013) informa que, em 2006, o Departamento de Ciências do Comportamento e Liderança da Academia introduziu a disciplina eletiva “Negociação para Líderes”. Sua proposta era ensinar os cadetes a reconhecer e posicionar-se exitosamente ante o amplo leque de interações humanas envolvidas nas negociações.

O método proposto inspirava-se na teoria de negociação baseada em princípios – uma abordagem baseada em interesses desenvolvida pelo Projeto de Negociação de Harvard. O programa enfatizava o desenvolvimento de habilidades individuais e culminava em um exercício simulado, envolvendo múltiplas partes.

A partir de 2009, fruto do *feedback* positivo de oficiais que tinham cursado como cadetes a disciplina eletiva e teriam reconhecido a importância de tais habilidades em combate, foi estabelecido o *West Point Negotiation Program (WPNP)*. Além da eletiva, o programa passou a incorporar pesquisas, intercâmbios e *workshops* com organizações militares e civis.

Desde 2010, passou a ser realizado um *workshop* anual de Negociação, integrando cadetes

de *West Point*, do Corpo de Oficiais da Reserva, da Real Academia Militar do Canadá e de outras academias militares dos Estados Unidos com especialistas militares, policiais e acadêmicos.

Em 2011, pela primeira vez, o Departamento adicionou o conteúdo introdutório de Negociação à disciplina Liderança Militar, um curso obrigatório do qual os cadetes participam durante o seu primeiro ano.

Após o *workshop* de 2012, continua Hollenbeck (2013), participantes interessados em melhorar a competência em negociação entre os líderes militares, permaneceram em *West Point* para compartilhar ideias acerca de caminhos para integrar o treinamento em negociação ao sistema de desenvolvimento profissional de oficiais e sargentos. Organizados em mesas redondas moderadas pelo WPNP, representantes do *U.S. Army War College, Command and General Staff College, Training and Doctrine Command Culture Center, Army Research Institute, Air Force Negotiation Center for Excellence, U.S. Army Logistics University, Seattle University e Tufts University*, concluíram que, para ter o maior impacto, a educação e formação em negociação deve ser incorporada em todos os níveis do sistema de preparo de líderes – oficiais e sargentos – de modo que a compreensão do tema e o fortalecimento das habilidades dos líderes possam crescer na medida em que eles avancem em suas carreiras.

2.6.2 A EXPERIÊNCIA BRITÂNICA

No Reino Unido, a Real Academia Militar de Sandhurst entende que a capacidade de um líder moldar os pensamentos e ações daqueles que conduz é central para uma liderança efetiva. Líderes que entendem as atitudes e comportamentos dos subordinados são mais capazes de dominar essa competência (UNITED KINGDOM, 2013).

Nesse contexto, o Departamento de Comunicação e Ciência Comportamental Aplicada daquela Escola proporciona aos cadetes informações úteis e técnicas práticas – *insights* – orientadas a facilitar a adaptação do futuro oficial às suas primeiras comissões na tropa. Os principais temas que compõem o curso são: motivação, dinâmica de grupos; desenvolvimento de equipes; comunicação e influência, resolução de problemas e tomada de decisão, autodesenvolvimento e desenvolvimento dos outros, estilos pessoais de comando, persuasão e influência, habilidades e técnicas de **negociação**, liderança e apoio ao subordinado.

No que concerne à Negociação, um projeto específico vem sendo maturado ao longo dos anos recentes. A coordenadora do projeto narra a evolução e o êxito da iniciativa:

Em 1994, eu comecei a minha jornada profissional no mundo da negociação militar. Naquele tempo, muito pouco estava sendo estudado de forma sistemática ou avaliado e produzido globalmente sobre esta forma de resposta militar. Dessa maneira, poucos lugares estavam ativamente formando pessoal nessa habilidade. À época, o conflito nos Bálcãs e a respectiva missão apresentou a necessidade do uso da influência, persuasão e negociação, em vez da força pura.

Assim, o desafio foi criar e oferecer uma abordagem amigável, que o pessoal a ser treinado aceitasse como relevante, eficaz e transferível. Desde então, é muito gratificante notar que o treinamento em negociação militar, pioneiramente conduzido em Sandhurst a partir de 1994, é agora mais globalmente aceito e praticado, contribuindo para atender as necessidades de emprego do moderno negociador militar. (GOODWIN, 2010, p.3)

2.6.3 A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

Sintonizado com a linha modernizante observada nas forças mais avançadas, o Exército Brasileiro estabelece que o oficial concludente do curso da Academia Militar de Agulhas Negras (AMAN), graduado bacharel em Ciências Militares, deva ser habilitado, entre outras tarefas, a negociar e gerenciar situações e conflitos (BRASIL, 2013).

Não obstante o contido na citada diretriz, não se identificou um desdobramento claro no currículo acadêmico em termos de conteúdos integrados às demais disciplinas de natureza comportamental – Comunicação Social, Dinâmica de Grupo, Psicologia e Liderança, por exemplo. Não se localizou no Plano de Disciplinas de Liderança Militar uma única referência ao termo negociação.

Da mesma forma, não foram identificadas fontes bibliográficas que prevejam um estudo estruturado da Negociação em outras escolas militares de formação, aperfeiçoamento e altos estudos. Nesse sentido, constitui exceção o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, voltado para coronéis do Quadro de Estado-Maior.

Alguns cursos de especialização, como o de Gestão, ministrado na Escola de Instrução Especializada do Exército (EsIE), voltado para capitães aperfeiçoados ou majores exploram tema. Cumpre destacar a baixa representatividade relativa (em termos numéricos) dos concludentes de tais cursos em relação aos universos aos quais pertencem.

A presença de um estudo estruturado apenas no nível CPEAEx, não obstante o curso da EsIE, reforça uma percepção de que negociação seria “privativa” dos escalões mais elevados. Por outro lado, o próprio perfil profissiográfico do concludente da AMAN, ao afirmar que o oficial subalterno deva possuir essa competência, a contrária, ainda que não tenha sido identificada uma proposta estruturada na bibliografia consultada.

2.7 CONCLUSÃO PARCIAL

A integração das informações obtidas na revisão da literatura delimita um amplo espaço para a negociação como competência essencial da liderança militar em múltiplos níveis, não obstante sua indicação pelo Exército aos níveis mais elevados.

Percebe-se uma afinidade natural da negociação com a base teórica da liderança militar, reforçada inclusive pelos desafios ditados pelos tempos atuais e tornados mais complexos pelas mudanças reclamadas pelo futuro.

A bibliografia oficial sobre liderança, ainda que muito rica, apresenta lacunas e inconsistências no que concerne ao espaço da negociação como instrumento fundamental. Isso talvez reflita uma insuficiente sensibilização institucional sobre a importância do tema, bem como uma baixa divulgação da vasta produção científica acumulada sobre esse domínio e de experiências exitosas vivenciadas por outras organizações similares.

O arcabouço educacional de capacitação para a negociação, em consequência, não se apresenta estruturado de maneira compatível com as próprias necessidades do Exército, ainda que incompletamente declaradas. Aparentemente, os esforços não estão encadeados ao longo de toda a carreira dos oficiais e sargentos, observadas as necessidades particulares de cada estágio.

Mais além dos postulados teóricos, em que grau essas constatações seriam corroboradas na prática cotidiana da caserna? A seguir, serão apresentadas as condições de realização e os resultados obtidos na investigação de campo que objetivou sondar o pensamento médio de oficiais e sargentos a respeito dessa questão.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 TIPOLOGIA

Como uma maneira de testar a validade da hipótese – **negociação constitui-se em preciosa e pouco dominada ferramenta à disposição dos líderes militares** – optou-se pela pesquisa de tipo descritivo, na qual se

realiza o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do investigador (BARROS; LEHFELD, 2008).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A população designada como “oficiais, subtenentes e sargentos de carreira da ativa do Exército” foi circunscrita aos indivíduos formados na AMAN, entre os anos de 1991 a 2014; e Escola de Sargentos das Armas (EsSA), entre os anos de 1992 a 2014. Conforme dados disponibilizados pelo Departamento Geral do Pessoal em seu portal *web*⁵, em 27 de março de 2016, esse contingente alcançava 9.323 oficiais e 17.742 praças.

Essa delimitação tencionou viabilizar a captura do máximo de opiniões de indivíduos ainda não beneficiados pelos ciclos finais de estudos das carreiras de oficiais e de sargentos. Nesse sentido, foram excluídas as turmas de oficiais que já tiveram acesso ao Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) ou equivalentes, bem como os oficiais-generais.

Quanto às praças, foram excluídas as turmas que possuem integrantes que já tenham ascendido ao oficialato no Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) e que, provavelmente, tenham frequentado curso específico para esse fim – Curso de Habilitação ao QAO (CHQAO).

3.3 COMPOSIÇÃO E LIMITAÇÕES DA AMOSTRA

No que concerne à amostragem, conforme ensinam Marconi e Lakatos (2008), uma porção convenientemente selecionada do universo, optou-se pela modalidade não probabilística. Essa escolha, segundo Mattar (2014), pressupõe uma seleção dos elementos da população para compor a amostra parcialmente decorrente do julgamento do pesquisador ou do entrevistador, não havendo chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

A seleção dos integrantes da amostra recaiu sobre integrantes de turmas com maior experiência acumulada nas diversas etapas sucessivas da trajetória profissional típica de oficiais e sargentos, sendo cada etapa (segmento) correlacionada ao respectivo curso de carreira que o caracteriza. A cada etapa foi associado um segmento da amostra, como ilustrado na Tabela 1.

⁵ Disponível em: <<http://www.dgp.eb.mil.br/>>

Tabela 1 – Recorte amostral da população objeto de estudo.

Categoria	Posto/ Graduação	Turma de Formação		Condições da Consulta		Segmentação de amostra	Curso de referência do Segmento
		Ano	Efetivo Total Ativo	Efetivo	Percentual		
OFICIAIS AMAN	Coronel/ Tenente- Coronel	1991	170	150	88,24	I	Comando e Estado-Maior
	Major	200	439	212	48,29	II	Aperfeiçoamento
	Capitão	2009	420	212	50,48	III	Formação
	Tenente	2010	342	212	61,99		
P r a ç a s EsSA	Subtenente	1992	1167	500	42,84	IV	Aperfeiçoamento
	1º Sargento	1999	792	500	63,13		
	3º Sargento	2009	637	300	47,1	V	Formação
	2010	617	300	48,62			

Fonte: O autor (2016).

Percebe-se nessa configuração um claro critério de tipicidade, decorrente da escolha de subgrupos (segmentos) típicos em relação à população como um todo. Segundo as palavras de Ackoff (1975, p.161), “tal subgrupo é utilizado como ‘barômetro’ da população. Restringem-se as observações a ele e as conclusões obtidas são generalizadas para o total da população”. A reconhecida uniformidade das qualificações e os planos de carreira muito bem definidos para oficiais e sargentos reforçam a propriedade metodológica dessa opção para a conformação da amostra.

A característica principal das técnicas de amostragem não probabilística é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, tais como erros de amostra. Consequentemente, não podem ser objeto de certos tipos de tratamentos estatísticos (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Entretanto, a limitação descrita não impede a análise estatística isolada de cada segmento, uma vez que a seleção de cada indivíduo deu-se aleatoriamente. Esse duplo critério favorece a validação das opiniões de cada segmento e reforça a confiabilidade de generalização das conclusões.

3.4 INSTRUMENTOS E FORMA DE COLETA

A coleta e tabulação de dados foram realizadas por intermédio de questionário (Apêndice A) especificamente direcionado para cada segmento. Cada questionário incluiu quatro perguntas, que somente admitiam três opções de resposta cada (pesquisa estimulada). Além delas, o respondente dispunha de um espaço final para aportar ideias julgadas pertinentes à investigação (pesquisa espontânea).

Os questionários foram disponibilizados entre 21 de março e 25 de abril de 2016, empregando-se a ferramenta *online* Formulários GOOGLE⁶.

4 RESULTADOS

Observou-se (Tabela 2) uma maior quantidade de questionários respondidos entre oficiais do que entre praças. Ademais, constatou-se uma maior participação entre os militares mais experientes, independentemente do círculo considerado. Provavelmente, essa variação na adesão derive de um maior ou menor grau de identificação do respondente com o perfil do remetente (oficial da reserva).

⁶ Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>>

Tabela 2 – Taxa de resposta dos oficiais e praças consolidada por segmento consultado.

	Segmento								Oficiais	Praças	Totais
	I	II	III		IV		V				
Questionários enviados	150	212	212	212	500	500	300	300	786	1600	2386
Questionários respondidos	49	69	50	73	57	79	38	29	241	203	444
			123		136		67				
Taxa de resposta (%)	32,67	32,55	29,01		13,6		11,17		30,66	12,77	18,69

Fonte: O autor (2016).

Considerando uma heterogeneidade arbitrada em 50% para cada segmento pesquisado (pior hipótese estatística) e a partir do número de respondentes

em cada um deles, lograram-se graus variáveis de margens de erro e de intervalos de confiança, como ilustrados na Tabela 3.

Tabela 3 – Margem de erro e intervalo de confiança por segmento pesquisado de oficiais e praças.

Segmento	Efectivo Total	Respondeste	Margem de Erro (%)	Intervalo de confiança (%)
I	170	49	10	90
II	439	69	9,1	90
III	762	32,55	13,6	90
IV	1959	136	7,1	91,3
V	1254	67	9,8	90

Fonte: O autor (2016).

A consolidação das respostas às primeiras quatro perguntas do questionário (respostas estimuladas) – ilustrada na Tabela 4 – revela que a esmagadora maioria dos consultados evidenciou um razoável conhecimento acerca do conceito de negociação, com apenas 1,56% deles demonstrando ignorá-lo. Esse conhecimento mostrou-se levemente mais disseminado entre os oficiais.

O fenômeno se repetiu no tocante tanto à importância atribuída a essa competência como

ferramenta essencial para a liderança (60,72 % concordando totalmente / 1,81 % discordando totalmente), como com relação à maior ou menor presença de episódios de negociação ao longo da trajetória profissional (70,81 % muitas vezes / 3,62 % nunca).

Finalmente, mais de 90% dos respondentes afirmaram não ter recebido uma capacitação estruturada e sistemática em Negociação (Questão 4).

Tabela 4 – Consolidação percentual das respostas estimuladas dos oficiais e praças (Questões de 1 a 4).

Segmento	Questão 1			Questão 2			Questão 3			Questão 4		
	Concordância com conceito de negociação de BERLEW			Concordância que negociação é essencial para liderança			Teve que negociar ao longo da carreira?			Teve formação em negociação?		
	TOTAL (%)	PARCIAL (%)	DISCORDA (%)	TOTAL (%)	PARCIAL (%)	DISCORDA (%)	TOTAL (%)	PARCIAL (%)	NUNCA (%)	NÃO (%)	SIM (%)	NÃO LEMBRA (%)
I	67,35	32,65	0,00	66,67	31,25	2,08	81,63	16,33	2,04	89,80	10,20	0,00
II	62,32	36,23	1,45	56,52	36,23	7,25	75,36	23,19	1,45	94,12	1,47	4,41
III	72,36	27,64	0,00	69,11	30,08	0,81	75,61	21,14	3,25	89,43	4,07	6,50
IV	61,03	35,29	3,68	54,41	45,59	0,00	61,19	32,84	5,97	87,50	5,15	7,35
V	74,63	23,88	1,49	58,21	40,30	1,49	68,66	28,36	2,99	92,54	2,99	4,48
Todos (Médias)	67,12	31,31	1,58	60,72	37,47	1,81	70,81	25,57	3,62	90,07	4,51	5,42
Oficiais (Média)	68,46	31,12	0,41	65,00	32,08	2,92	76,76	20,75	2,49	90,83	4,58	4,58
Praças (Média)	65,52	31,53	2,96	55,67	43,84	0,49	63,68	31,34	4,98	89,16	4,43	6,40

Fonte: O autor (2016).

Dentre as ideias relacionadas na Tabela 5 (respostas espontâneas), destacaram-se pela frequência: o reconhecimento da relevância da competência em negociação em face de múltiplas situações e a necessidade de uma capacitação estruturada nas escolas militares ao longo da carreira.

Tabela 5 – Síntese das respostas espontâneas dos oficiais e praças (Questão 5)

	IDEIA	MENÇÕES
- Locais de Ensino Estruturado em negociação	ECEME	2
	ESIE	1
	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB)	1
	AMAN	1
- Situação de Alta relevância da Negociação	- Operações de Paz	2
	- Operações Interagências	1
	- Operação de Força de PACificação	2
	- Comando de Pelotões de Fronteira	1
	- Comando de Unidade	1
	- Trabalho de Estado-Maior	2
	- Qualquer Situação pessoal e profissional	10
- Negociação deveria ser ensinada nas escolas militares		19
- Negociação permeia todos os níveis e campos da atividade militar		2
- Negociação como meio de compatibilizar interesses pessoais, organizacionais e institucionais		2
- Competência fundamental para a interação com atores externos à força		4
- Clara associação da negociação com a liderança		5
- A negociação não é pertinente aos escalões mais baixos. Cabe apenas com autores externos entre pares e/ou a partir do nível oficiais-generais		3
- A hierarquia e disciplina podem dificultar a negociação, a qual pode ser confundida com insubordinação ou "assembleísmo". Permanece a tendência à liderança autocrática nos escalões mais baixos.		8
- Falta ao militar conhecimento técnico de negociação. A competência na Força é de origem empírica e depende da experiência individual.		5
- O maior nível intelectual dos subordinados exige maior capacidade em negociação dos líderes		2
- Falta de acesso das praças mais antigas ao Comando da OM. Desperdício do talento de praças		2

Fonte: O autor (2016).

A ideia “**A hierarquia e disciplina podem dificultar a negociação, a qual pode ser confundida com insubordinação ou “assembleísmo”.** Permanece a tendência à liderança autocrática nos escalões mais baixos.”, ainda que registrada com menor frequência, também merece atenção e será discutida mais à frente.

Os dados tabulados ainda citam, entre outras percepções sobre negociação: iniciativas de explorar o tema em algumas escolas, a larga aplicabilidade da negociação em contextos específicos (operações de paz, pacificação, trabalho de estado-maior, etc.) e sua vinculação clara com a liderança.

5 DISCUSSÃO

Ainda que enquadradas dentro das margens de erro – o que confere a elas forte homogeneidade estatística – sutis diferenças entre respostas estimuladas dos diversos segmentos contribuem para sua própria validação e ensejam algumas valiosas reflexões. Junto com as percepções espontaneamente registradas, elas indicam os caminhos para alguns aprofundamentos necessários à melhor compreensão dos fenômenos explorados nesse trabalho.

A associação entre negociação e “assembleísmo”, além da queixa contra supostas atitudes autocráticas da liderança, surgiu tanto entre oficiais como entre praças. Os primeiros, aparentemente, demonstraram maior cautela em evitar “contestações” à própria autoridade. Entre as praças, percebeu-se um sentimento difuso de frustração por uma suposta falta de chefes permeáveis a processos decisórios mais participativos, o que resultaria no desperdício de talento e experiência dos subordinados. Salvo outro juízo, essa dinâmica pode contribuir, nas equipes onde prevaleça, para corroer as relações interpessoais, o sentimento de pertencimento – como ensinado por Delmas e Viana (2008) – e, em última análise, sua própria coesão e produtividade.

Os oficiais atribuíram um valor maior à negociação como ferramenta para o líder e relataram mais eventos de negociação que as praças, quiçá pelo maior alongamento das cadeias de comando que integram (o que aumenta o peso da liderança indireta), bem como pela maior responsabilidade que normalmente recebem nas interações extra Força.

É maior o percentual dos respondentes que reconheceram haver negociado **muitas vezes** do que daqueles que consideraram essa competência **essencial para a liderança**. Salvo melhor juízo, isso demonstra que a maioria entende que a negociação, além de ferramenta para o líder no seu esforço de influenciar direta ou indiretamente sua equipe, trata-

se de recurso indispensável em face de diversas outras demandas não necessariamente vinculadas papel do líder.

O reconhecimento pelos respondentes da relevância da competência em negociação em face de múltiplos e diversificados contextos, associado ao elevado percentual daqueles que declararam haver negociado muitas ou poucas vezes ao longo da carreira, está absolutamente aderente às perspectivas exploradas na revisão da literatura. Dentre elas, destacam-se aquelas referentes às limitações da grande moldura institucional, à base teórica da liderança militar e aos níveis de comando.

O depoimento esmagadoramente prevalente, no sentido de que a competência em negociação do militar brasileiro deriva mais da experiência individual do que de capacitação específica, ratifica as conclusões extraídas na revisão bibliográfica acerca da capacitação dos recursos humanos. Complementarmente, sinaliza que a experiência individual não estruturada pode conduzir à aceitação do improvisado como padrão comportamental, ao invés da técnica como norma institucional.

A falta de destaque conferido à negociação em contexto de liderança apontado na revisão da literatura, somada à uma suposta “exclusividade” dessa competência aos níveis mais elevados da cadeia de comando, pode estar na raiz das dificuldades na operacionalização da capacitação do pessoal, como ratificado na investigação de campo.

A sugestão dos respondentes de programar-se essa capacitação nas escolas militares recomenda as experiências norte-americana e britânica, entre outras a analisar, como potenciais fontes de *benchmarking*.

Ainda sobre capacitação, o emprego da negociação em diverso nível e seu caráter transversal recomenda a elaboração de configurações customizadas para cada público – alvo a ser capacitado, tanto em termos de patamar de carreira quanto no que se refere a empregos específicos – operações de paz, operações de pacificação, operações especiais, etc.

A incompatibilidade entre negociação e liderança surgiu tanto entre os oficiais como entre as praças. Os primeiros, aparentemente mais atentos em evitar “contestações” à própria autoridade, enquanto, entre as praças, prevaleceu um sentimento difuso de frustração por não encontrar chefes permeáveis a processos decisórios mais participativos.

Dessa forma, restou claramente marcado o grande valor da negociação como competência indispensável ao líder militar. Essa constatação sinaliza a necessidade de uma revisão da abordagem militar do assunto, quer no nível bibliográfico, quer no campo da capacitação do pessoal.

6 CONCLUSÃO

Em linhas gerais, comprovou-se que uma expressiva maioria de oficiais e sargentos conhece o conceito de negociação, considera essa competência muito útil ao líder, já vivenciou episódios de negociação em diversas oportunidades ao longo da carreira e informa não ter recebido uma qualificação sistematizada para isso ao longo dos respectivos cursos de formação, aperfeiçoamento e/ou altos estudos.

Essa opinião majoritária aparentemente contraria o enfoque oficial dado ao tema negociação, orientado principalmente às lideranças estratégicas e objeto de escassas referências na literatura profissional. Sob outro prisma, esses resultados da pesquisa de campo evidenciam claro alinhamento às principais ideias apresentadas na revisão da literatura extra Exército, particularmente no que concerne à intrínseca relação entre negociação e liderança.

Finalmente, reforça-se que o atual processo de transformação da Força, realizado em meio aos desafios sociais da pós-modernidade e acompanhado de uma natural emergência de resistências, tende a exigir dos líderes maior capacidade de conduzir adequadamente a gestão de mudanças.

Em suma, constatou-se que a dissonância entre a perspectiva oficial e as necessidades e experiências apontadas pelo público interno e por exércitos mais avançados, associada a um precário sistema de capacitação, denotam uma necessidade de aprimoramento do Exército no campo da negociação.

Como consequência deste artigo e a partir das experiências capturadas junto à população pesquisada, recomenda-se aprofundar estudos no sentido de se contemplar na bibliografia militar o real papel da negociação no portfólio de competências essenciais ao líder. Talvez haja espaço para a elaboração de um manual de campanha sobre o assunto.

Complementarmente, sugere-se analisar a possibilidade de se conceber um programa de desenvolvimento da competência negociação para os líderes do Exército, paralelamente à evolução de suas carreiras.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: EPU: Edusp, 1975. 558 p.
- ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K.E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**. 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/Hyo3WL>>. Acesso em: 7jun. 2017.
- BARROS, A. J.S.; LEHFELD, N. A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Planejamento, execução e controle da instrução militar**. 3. ed. Brasília, DF: EGGCF, 2001. 62p.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Normas para a formação e graduação do Oficial de Carreira da Linha de Ensino Militar Bélico do Exército Brasileiro**. Brasília, DF: EGGCF, 2013. 23 p.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Liderança militar**. 2. ed. Brasília, DF: EGGCF, 2011. 87p.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Nota de coordenação doutrinária nº 02/2013**. Brasília, DF: C DoutEx, 2013. 21 p.
- CARVALHAL, E. **Negociação: fortalecendo o processo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2014. 184 p.
- DELMAS, M. L. G.; VIANNA, E. **Liderança de equipes**: apostila. Rio de Janeiro: FGV online, 2008. 117 p.
- GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990. 235 p.
- GOODWIN, D. **About turn: preparing the military negotiator in current conflict**. Camberley: Royal Military Academy Sandhurst, 2010. 38 p.
- HOLLENBECK, N. Negotiation education at West Point. **The military psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 2, p. 28-30, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/WRqjv>>. Acesso em: 7 jun. 2017.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, Boston, jul./ago. 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>>. Acesso em: 5 abr. 2016.
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013. 368 p.
- LIMA, M. S.; CARRIERI, A.P.; PIMENTEL, T.D. Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): um estudo de caso. **Gestão & Planejamento: G&P**, Salvador, v. 8, n. 1, p. 89-105, 2009.
- LIMA, R. O declínio da autoridade: efeitos na família e na escola. In: CARBELLO, S. R. C.; COMAR, S.R. **Educação no século XXI: múltiplos desafios**. Maringá: Eduem, 2009. p. 119-128.

- LIPOVETSKY, G. **A era do vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. São Paulo: Manole, 2005. 224 p.
- LÓPEZ, C.G. G. **El liderazgo militar ante la complejidad**. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2012. 15p.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 282p.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. São Paulo: Elsevier: Campus, 2014. 382 p.
- PERI, E.M. Dia do soldado: ordem do dia. **Noticiário do Exército**, Brasília, DF, edição especial, 25 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/documents/16541/1256579/soldado2014.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2016.
- SÁ, D. M. A liderança estratégica e o mundo contemporâneo. 2013. 39 f. Monografia (Especialização em Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.
- STRINGER, K. D. Formação do cabo para o desempenho de atividades estratégicas ("O cabo estratégico"): uma mudança de paradigma. **Military Review: Edição Brasileira**, Fort Leavenworth, t.90, n. 1, p. 2-12, 2010.
- TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2006.
- UNITED KINGDOM. Royal Military Academy Sandhurst. **Sensor**: the bulletin of the Department of Communication and Applied Behavioural Science. Camberley: Department of Communication and Applied Behavioural Science, n. 2.1, jun. 2013. Disponível em: <http://www.army.mod.uk/documents/general/rmas_cabs_sensor002.1.pdf>. Acesso em: 1º maio 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.