

Nota pedagógica

A crise do transporte aéreo no Brasil – 2006 e 2007

Elaborado por Amâncio Jorge de Oliveira, Janina Onuki e Sônia Naves David Amorim (2009)

Para uma oficina sobre negociações no setor público, o caso deverá ser analisado à luz das seguintes perguntas orientadoras:

- Quais foram as estratégias adotadas pelas autoridades brasileiras no curso das relações com os controladores aéreos?
- Outras estratégias mais eficientes poderiam ter sido adotadas?
- Houve coordenação entre as arenas burocráticas brasileiras no processo de negociação com os controladores de tráfego aéreo?
- Quais lições podem ser extraídas do caso no processo de planejamento de uma negociação, numa situação de crise com uma categoria da administração pública brasileira?

Para simulação de alternativas possíveis de negociação entre os atores envolvidos no caso, sugere-se o seguinte roteiro de simulação, desenvolvido em quatro fases pelos participantes da oficina, divididos em seis grupos:

Fase I: preparação & pré-negociações (2 h)

A fase I é a fase de preparação e pré-negociações. Nela não existem compromissos vinculantes, as consultas e posições não geram compromissos para as partes. Trata-se de etapa de tomada de informações e mapeamento de interesses. Está dividida em três atividades, apresentadas a seguir:

1. Instruções gerais e formação de grupos (30 min):

Os instrutores dão informação aos participantes sobre objetivos e funcionamento das simulações.

Sobre os objetivos devem-se destacar dois pontos: i. as simulações buscam emular situações reais, de forma a fazer que os participantes usem intensivamente as técnicas aprendidas ao longo dos cursos e; ii. consolidam os principais conceitos e teoria de negociações.

É importante destacar que, embora o caso a ser simulado tenha sido baseado em fato real ocorrido na administração pública federal, os participantes devem participar como se fosse um evento inteiramente novo. Não devem acompanhar as decisões tomadas no caso real, e, sim, tomar suas próprias decisões. O fato real serve apenas de referência.

Após a apresentação das instruções gerais, são formados seis grupos: Comando da Aeronáutica; Ministério da Defesa; Ministério do Planejamento e Gestão; Presidente do Sindicato; Representante da Sociedade Civil e; Representante dos Controladores de Voo.

2. Leitura e preparação das negociações (30 min):

Os grupos recebem as instruções, que contêm quatro tópicos dispostos em folha única (perfil pessoal, interesses, padrões de justiça e fatos). Com essa ficha, os grupos têm boa noção sobre suas metas e as condições para atingi-las.

3. Conhecimento e prospecção de interesses (1h):

Em seguida permite-se que os grupos tenham uma primeira conversa entre si. Trata-se de uma fase de apresentação e de prospecção de interesses. Nesse diálogo cada grupo expõe ao outro seu ponto de vista e interesses de forma bem preliminar.

Uma vez concluída a fase de prospecção, os grupos voltam a se reunir com suas bases para definição de estratégias.

Os grupos devem preencher fichas de mapeamento de interesses para organizar prioridades, pontos fortes e fracos, para colaborar na dinâmica da negociação e ajudar na consolidação de conceitos.

Fase II: negociações bilaterais (4 h)

As negociações bilaterais dão início às negociações formais. Nesta fase, ao contrário do que ocorre na fase de pré-negociação, os compromissos passam a ser vinculantes. Desse modo, as ofertas devem ser feitas com cautela porque criam expectativa de compromisso formal com a outra parte.

Os instrutores devem apresentar um roteiro dos encontros bilaterais. Não existe ordem rígida no escalonamento dos encontros. No caso específico, é recomendável que haja encontros bilaterais para separar os representantes governamentais e não governamentais e iniciar as negociações (em sistema de painel), em que cada grupo negocia com todos os demais. Uma vez concluído o sistema de painel, todos os grupos passam a definir estratégias para a negociação multilateral.

Fase III: negociações multilaterais (4 h)

1. Negociações multilaterais (3h30):

Cada equipe destaca um negociador-chefe para tomar parte das negociações multilaterais. Apenas ele pode intervir diretamente no processo negociador. Os demais membros podem enviar recado ou interagir à parte com o seu delegado. Pedidos de consultas à parte (intragrupo) não podem passar de três minutos.

2. Redação do acordo final (30 min):

O acordo deve ser o mais detalhado possível. Cada um dos representantes dos grupos assina o documento, que deve ser redigido sob o formato de texto único. Os tópicos em que não houve consenso podem ser colocados na forma de colchetes. Uma vez assinados, são considerados compromissos vinculantes.

Fase IV: Análise do acordo final, dinâmica das negociações e avaliação final (4 h)

Os instrutores passam então a fazer comentários sobre os resultados alcançados, sobre o processo negociador como um todo e sobre o acordo firmado. Em relação ao acordo, os comentários devem levar em conta a objetividade dos critérios, detalhamentos dos deveres e direitos e demais aspectos formais na elaboração de acordos finais. Quanto aos comentários sobre as negociações, os instrutores devem tratar de aspectos que possam ser aprimorados. É importante que sejam feitos vínculos entre os conceitos e técnicas fundamentais apresentados ao longo do curso e os exemplos concretos observados durante as simulações.