Negociações Internacionais

Sem título-1 1 06/04/2021 16:41:32

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Reitor Vahan Agopyan
Vice-reitor Antonio Carlos Hernandes

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Pró-reitor Edmund Chada Baracat

EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Diretor-presidente Carlos Roberto Ferreira Brandão

COMISSÃO EDITORIAL

Presidente Rubens Ricupero
Vice-presidente Valeria De Marco
Carlos Alberto Ferreira Martins
Clodoaldo Grotta Ragazzo
Maria Angela Faggin Pereira Leite
Ricardo Pinto da Rocha
Tânia Tomé Martins de Castro
Suplentes Marta Maria Geraldes Teixeira
Primavera Borelli Garcia
Sandra Reimão

Editora-assistente Carla Fernanda Fontana
Chefe Div. Editorial Cristiane Silvestrin

Negociações Internacionais

Conceitos, Técnicas e Casos

Amâncio Jorge de Oliveira (org.)

edusp

PRÓ-REITORIA
DE GRADUAÇÃO

Sem título-1 3 06/04/2021 16:41:32

Copyright © 2021 by Amâncio Jorge de Oliveira

Apoio da Pró-reitoria de Graduação da Universidade de São Paulo
Programa de Incentivo à Produção de Livros Didáticos para o Ensino de Graduação

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Negociações Internacionais: Conceitos, Técnicas e Casos / Amâncio Jorge de Oliveira (org.). – 1. ed. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2021. – (Acadêmica; 108)

Bibliografia.
ISBN 978-65-5785-009-1

1. Internacionalização. 2. Negociação. 3. Relações internacionais. I. Oliveira, Amâncio Jorge de. II. Série.

20-48514 CDD-650.091

Índices para catálogo sistemático:
1. Negociações internacionais: Administração. 650.091
Maria Alice Ferreira – Bibliotecária – CRB-8/7964

Apoio de:

PROGRAMA BRASIL UE
CAENI - USP
Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union
Cofinanciado pelo Programa Europa Criativa da União Europeia

Direitos reservados à

Edusp – Editora da Universidade de São Paulo
Rua da Praça do Relógio, 109-A, Cidade Universitária
05508-050 – São Paulo – SP – Brasil
Divisão Comercial: tel. (11) 3091-4008 / 3091-4150
www.edusp.com.br – e-mail: edusp@usp.br

Printed in Brazil 2021

Foi feito o depósito legal

Sumário

Apresentação 9

Introdução 13

1. Mediação e Resolução de Conflitos 27
2. Crise e Gestão de Crise 37
3. Tipologia de Coalizões Internacionais 45
4. Linguagem e Comunicação 53
5. Risco e Percepção de Risco 61
6. A Dimensão Normativa das Negociações 71
7. Procedimentos de Partilha 81
8. Modelos Espaciais Aplicados 91
9. Diplomacia Científica e da Inovação 99
10. Opinião Pública, Política Externa e Negociações Internacionais 109

Sem título-1 5 06/04/2021 16:41:32

11. Partidos, Legislativo e Negociações Internacionais..... 117

12. Legisladores e o Voto em Política Externa na América Latina: Modelo Espacial Aplicado..... 139

13. A Negociação do Regime Automotivo Brasileiro no Mercosul e OMC 157

14. Análise de Risco em Negociações Internacionais 177

15. O Processo de Negociação do Mercosul na Visão do Empresariado Argentino..... 189

16. O Empresariado Brasileiro e as Negociações da Alca 201

Considerações Finais..... 217

Bibliografia 219

Sobre os Autores..... 237

Apresentação

Negociações Internacionais: Conceitos, Técnicas e Casos dá continuidade ao manual de 2015 *Capacitação em Negociações Internacionais*, como instrumento didático para a formação de negociadores e analistas especializados. O livro, além de complementar do ponto de vista temático o manual básico, aprofunda os instrumentos metodológicos disponíveis e analisa outros tipos de barganhas. Em negociações internacionais, os atores são diversos, desde pessoas físicas até empresas, governos e organizações nacionais ou internacionais. O manual concentrou-se em apresentar negociações bilaterais; este livro, por sua vez, aborda as negociações multilaterais, com três ou mais atores.

A primeira parte é mais conceitual e oferece uma visão de conjunto dos processos de negociação. Os três capítulos iniciais (sobre conflitos, crises e coalizões, respectivamente) apresentam conceitos e ferramentas de gestão para o negociador. Os capítulos 4 a 8 (sobre comunicação, risco, justiça, partilha e modelos espaciais, respectivamente) trazem elementos aplicados, que podem ser usados como instrumentos de barganha internacional.

Sem título-1 7 06/04/2021 16:41:33

A segunda parte (capítulos 9 a 16) agrupa oito análises de casos empíricos diretamente relacionados ao tema das negociações internacionais. Nos capítulos 12 a 15, docentes do Instituto de Relações Internacionais e pesquisadores do Centro de Estudos das Negociações Internacionais (Caeni) – Janina Onuki, João Paulo Cândia Veiga, Natália Dus Poiatti e Pedro Feliú Ribeiro – contribuíram com estudos desenvolvidos em suas agendas de pesquisa. Ênfase especial foi dada aos casos sobre o papel de atores não governamentais em processos de negociações internacionais e política externa. São apresentados dois estudos a respeito da atuação legislativa – um dedicado ao caso brasileiro e outro comparado –, outros dois sobre o empresariado, respectivamente nas negociações do Mercosul e da Alca, um sobre a evolução da diplomacia científica e da inovação, e ainda uma revisão sobre o papel da opinião pública nas negociações internacionais. Complementam essa parte um estudo sobre as negociações comerciais acerca do regime automotivo do Mercosul e outro sobre o risco no mercado financeiro.

Criado na Universidade de São Paulo em 2005, atualmente o Caeni reúne pesquisadores brasileiros e estrangeiros de diversas áreas do conhecimento, especialmente ciência política, relações internacionais e economia política internacional. Desde sua fundação, o centro vem se dedicando ao ensino de negociações internacionais na graduação, na pós-graduação e em cursos de extensão universitária para representantes do setor privado e do setor governamental. Quinze anos de experiência em ensino e pesquisa formaram a base para a produção daquele primeiro manual em 2015, que levou à edição do presente volume. Agradeço ao apoio do projeto Brasil-Europa, financiado pelo Programa Jean Monnet da Comissão Europeia e desenvolvido no âmbito do Caeni. Agradeço também aos colegas pela colaboração, em especial à pesquisadora Gabriela Ferreira Coelho pelo auxílio no levantamento do material de pesquisa.

Este livro deverá servir de apoio para as disciplinas de introdução às negociações internacionais, já oferecidas como optativas nos cursos de graduação em relações internacionais e ciências sociais. Além disso, poderá subsidiar disciplinas de interface com o campo de negociações internacionais, como a teoria dos jogos, a teoria política das negociações internacionais e a análise de política externa.

Sem título-1 8 06/04/2021 16:41:33

A proposta aqui não é oferecer um conhecimento aprofundado em cada uma das abordagens discutidas, mas apresentar uma visão de conjunto e um guia, com vistas a contribuir para a formação de analistas, pesquisadores e negociadores globais.

Amâncio Jorge de Oliveira









Introdução

Negociações são tomadas, no sentido mais estrito, como o equivalente a negócios. Neste sentido, negociar é o ato de fazer comércio por meio da dinâmica de compra e venda, troca ou empréstimo. No sentido mais amplo, negociações são entendidas como interações entre agentes com vistas à obtenção de um determinado acordo. Em ambos os casos, a etimologia da palavra significa "negar o ócio".

As negociações são internacionais quando agentes de um determinado país tratam com agentes de outro ou outros países. No plano oficial, isso ocorre quando representantes diplomáticos de Estados interagem com o objetivo de estabelecer, ou ajustar, um determinado acordo internacional, que não é, necessariamente, um contrato escrito. Há diversos formatos de acordo, desde um entendimento informal sobre determinado tema até o estabelecimento de um contrato com alta carga jurídica.

Evidentemente, as negociações no plano internacional tendem a ser mais complexas do que as negociações no plano nacional. Isso porque a negociação internacional coloca em confronto culturas, valores e práticas jurídicas muito diferentes. Pode haver discrepância em

Sem título-1 11 06/04/2021 16:41:33

todos esses âmbitos no interior do mesmo grupo. Mas a tendência é que essas divergências sejam ainda maiores quando se trata de negociações no plano externo.

NEGOCIADOR INTERNACIONAL COMO PROFISSÃO

A diplomacia é a carreira mais próxima da formação do especialista que poderíamos chamar de "negociador internacional". O diplomata tem a incumbência de representar seu país nas negociações internacionais. A prerrogativa de sentar-se à mesa de negociações a fim de estabelecer acordos internacionais oficiais é exclusividade da diplomacia. Muitos outros profissionais, porém, participam das distintas fases dos processos de negociação

No campo comercial, as negociações se dão por meio de documentos de posição (*position paper*). A preparação de um documento de posição exige aporte técnico (como os estudos de impacto econômico), aporte jurídico (sobre a compatibilidade entre a regulamentação nacional e a internacional), suporte político (por meio do sistema da defesa de grupos de interesses e pressões potencialmente impactados pelo acordo), assessoramento de comunicação (com a qual se faz uma comunicação mais ampla para segmentos da sociedade) e análise de risco.

Embora não possam sentar-se à mesa de negociações, os empresários e representantes de associações de classe participam da dinâmica por meio de um sistema conhecido como sala ao lado (*side room*). Nesse sistema, os negociadores oficiais deixam a mesa de negociação, de tempos em tempos, para trocar informações e definir posições com os representantes do setor privado.

Além do Ministério das Relações Exteriores (MRE), existem outras instituições que abrigam postos e carreiras cuja atividade essencial é relacionada às negociações internacionais. No plano governamental, outros ministérios promovem carreiras desse gênero. É o caso dos gestores de políticas públicas, projetos internacionais e de cooperação internacional, dos analistas de negociações internacionais e dos adidos comerciais.

Os organismos internacionais são também campo fértil para a carreira de negociadores, por abrigar representantes diplomáticos dos

Sem título-1 12 06/04/2021 16:41:33

países dentro de uma estrutura supranacional, além de burocratas de suas próprias estruturas administrativas, como facilitadores, árbitros, mediadores internacionais, gestores de projetos internacionais e representantes de bancos de fomento.

O setor privado, tanto em empresas quanto em associações de classe, também fomenta a carreira de negociador internacional, nas funções de comerciantes internacionais (*international traders*), lobistas, corretores (*brokers*), profissionais de relações públicas e institucionais, profissionais de relações governamentais, representantes de associações empresariais e analistas de risco.

DEMANDA POR NEGOCIADORES

A demanda por negociadores internacionais depende, fundamentalmente, de dois tipos de abertura, a burocrática e a abertura ao exterior. Alguns países adotam "diplomacia aberta", na qual não é necessário ser funcionário de carreira para exercer a diplomacia. Um profissional liberal, como um advogado ou um empresário, pode assumir um posto diplomático e passar a representar o país em processos de negociações internacionais. Outros países adotam a "diplomacia fechada", na qual apenas profissionais da carreira diplomática podem assumir postos.

O grau de abertura burocrática é indicativo, também, do grau que define a concentração das negociações internacionais no Ministério de Relações Exteriores (MRE).

Em alguns países, a área de negociações internacionais é concentrada no âmbito desse ministério, enquanto em outros ela se dispersa por diferentes pastas, a depender da temática. O primeiro caso segue um modelo horizontal de processo decisório em negociações, enquanto o segundo segue um modelo vertical.

Se as negociações são relativas às áreas de meio ambiente e saúde, os respectivos ministérios passam a ter papel de protagonistas no processo de negociações. Como consequência, esses ministérios tendem a constituir áreas bem desenvolvidas de negociações internacionais que podem ser ocupadas por diplomatas ou representantes de outras carreiras profissionais.

Sem título-1 13 06/04/2021 16:41:33

Quando a abertura é ao exterior, um país interage com outros apenas por meio de negociações oficiais, e o diplomata é o elo entre o interno e o externo. Essa situação se torna mais comum na medida em que o país for mais isolacionista, com regimes autárquicos ou de economia fechada. A situação se altera se o país tiver maior abertura e intercâmbio com outros países. Neste caso aumenta o número de profissionais e segmentos engajados em processos de negociações internacionais.

Embora os países mantenham-se distintos em termos de grau de abertura burocrática, a tendência geral é de que as burocracias, além dos ministérios de relações exteriores, ampliem sua participação nos processos de negociações internacionais.

A ampliação do intercâmbio internacional se dá na forma de maiores fluxos migratórios, turismo internacional, mobilidade profissional, intercâmbio de estudantes e pesquisadores, fusões e aquisições internacionais, recepção de empresas estrangeiras que tragam investimentos diretos, envio de empresas ao exterior e processos de importação e exportação.

Os países que passaram por abertura comercial nos anos 1990 ficaram submetidos a um maior número de acordos comerciais, sejam bilaterais, regionais ou multilaterais. Tais acordos afetam diretamente regulações doméstica e são cada vez mais complexos dos pontos de vista substantivo, jurídico e político. Os contratos internacionais, forjados no âmbito desses acordos, também ganham em complexidade e exigem dos negociadores conhecimentos técnicos mais sofisticados.

A combinação de fenômenos gera demandas por formação de negociadores internacionais que combinem habilidades genéricas, independentemente do assunto em questão, e específicas, decorrentes da natureza técnica do assunto. Nesse contexto, surge a discussão sobre como formar negociadores internacionais fora da diplomacia oficial. É importante que se diga que a atuação de negociadores não diplomatas deve-se dar em complemento, e não em competição com os negociadores diplomatas.

Sem título-1 14 06/04/2021 16:41:34

TENDÊNCIA À COMPLEXIFICAÇÃO

O campo das negociações internacionais torna-se mais complexo por um conjunto de razões. A primeira é a profusão de acordos internacionais. Um mesmo país está, muitas vezes, envolvido em várias negociações simultâneas.

O escopo dos acordos é muito variado. São bilaterais quanto envolvem apenas dois países, regionais quando envolvem países de uma determinada região e multilaterais quando negociados globalmente. As negociações costumam ser justapostas, ou seja, o resultado de uma negociação tende a afetar outra. Isso torna as negociações mais complexas, pois exige dos negociadores uma visão de conjunto.

O segundo motivo do aumento de complexidade tem a ver com a estrutura temática dos novos acordos de comércio internacional. Por tradição esses acordos versam especificamente sobre os assuntos tarifários ou do comércio como um todo. A nova geração de acordos, contudo, vem sendo muito mais abrangente do ponto de vista temático. Questões relacionadas a direitos humanos, meio ambiente, saúde, regras de propriedade intelectual e direitos trabalhistas, entre outras, estão sendo atreladas às negociações.

Por fim, e por razões geopolíticas derivadas da ascensão da China como potência mundial, os acordos estão sendo forjados em um novo quadro cultural e regulatório. Isso obriga os negociadores internacionais, acostumados aos padrões europeu e norte-americano, a desenvolver novos conhecimentos.

A FORMAÇÃO PRÁTICA DOS NEGOCIADORES

A formação prática se dá por meio da vivência das negociações. Nada substitui o aprendizado baseado em tentativa e erro, nem a experiência acumulada no contato direto com os processos de negociação. Antes que o assunto passasse a constituir um campo de estudo e pesquisa nas universidades, os especialistas em negociações eram os próprios diplomatas, que detinham o conhecimento prático.

São muitas as habilidades exigidas de um negociador internacional. O domínio técnico do tema a ser negociado é o mais evidente.

Sem título-1 15 06/04/2021 16:41:34

Quanto maior ele for, melhor será a capacidade do negociador de lidar com sua equipe e sua contraparte. É virtualmente impossível que um negociador domine tecnicamente todos os temas de uma pauta extensa de negociações. Eis a razão por que são formadas equipes multidisciplinares. Mas quanto maior for o domínio dos assuntos pelos diplomatas, melhor.

A capacidade de liderança é um atributo igualmente importante para o negociador. Gerenciar equipes e coalizões é tarefa inerente à atividade de negociação. Cabe ao negociador-líder saber construir, gerir e manter equipes e coalizões internacionais. Como consequência, a habilidade de *persuasão* é fundamental para um negociador.

O instrumento da persuasão é, em essência, a habilidade de *comunicação*. A capacidade de construção de narrativas, o *timing* da comunicação, a precisão vocabular, a modulação das expressões são, a título de exemplo, alguns dos níveis da comunicação em negociações. Nas negociações internacionais, é igualmente importante o domínio de idiomas estrangeiros.

Por comunicação, entenda-se tanto a comunicação oral quanto a escrita. Os textos são o instrumento principal do negociador. Por meio deles, apresentam-se, ao longo do processo, os documentos de posição, a exposição de motivos e finalmente o relatório. A redação de contratos também é central entre as atividades dos negociadores.

A participação em processos de simulação de negociações contribui para a aprendizagem e a aquisição dessas habilidades. Tais atividades procuram imitar, tanto quanto possível, a realidade do negociador. A vantagem das simulações é que se pode produzir um ambiente controlado, sem consequências diretas na realidade, além de se promover um aprendizado gradualmente mais complexo. Pode-se começar, por exemplo, a simular um processo de negociação bilateral para, pouco a pouco, ir ampliando o número de partes envolvidas, até chegar ao formato mais próximo da realidade, o multilateral.

A prática ajuda a consolidar os conceitos, do mesmo modo que os conceitos ajudam a compreender a prática. Ambos se retroalimentam na formação dos negociadores. O indivíduo será melhor praticante quanto mais tiver capacidade analítica, e terá maior capacidade analítica quanto mais tiver experiência prática.

Sem título-1 16 06/04/2021 16:41:34

Por fim, recursos importantes no processo de formação de negociadores internacionais são os estudos de casos, que podem ser de cunho público, privado ou híbrido. Neles são relatados como transcorreu determinada negociação: início, evolução e conclusão.

Normalmente se usa, para relatos de estudos de caso, uma metodologia conhecida como "rastreamento de processos", *process tracing* na expressão em inglês. De forma simplificada, trata-se da descrição de cadeias de eventos que levaram à realização de um determinado acordo.

Em seguida o estudo é analisado à luz do conhecimento teórico e conceitual das negociações internacionais.

A FORMAÇÃO TEÓRICA DOS NEGOCIADORES

A formação teórica requer o domínio dos principais vocábulos e conceitos do campo das negociações. Da mesma forma que outras profissões, negociações têm termos específicos, e a fluência nesses termos é condição para o bom desempenho em uma mesa de discussões. Um negociador que não tiver o domínio dos termos técnicos, além de não conseguir acompanhar o curso das negociações, terá um custo em sua reputação, especialmente em ambientes competitivos.

A formação teórica vai requerer também uma compreensão profunda dos fatores determinantes nos resultados das negociações. Não basta, portanto, ter domínio técnico do assunto a ser negociado. Há que se considerar as consequências das decisões tomadas durante a negociação.

São sete os fatores mais importantes em um processo de negociação: a natureza do objeto, o perfil dos atores, os interesses, o contexto, a estrutura, as regras e as estratégias. Como se pode ver, esses tópicos compõem o formato de um jogo. E negociações internacionais representam, de fato, um jogo internacional.

A natureza do objeto é referente aos aspectos do que será negociado. O perfil dos atores tem a ver com as características dos negociadores envolvidos. O que liga a natureza do objeto e o perfil dos negociadores são os interesses que surgem na mesa de negociação. Eles podem ser ofensivos em dois cenários, tanto quando o negocia-

Sem título-1 17 06/04/2021 16:41:34

dor deseja que o acordo seja fechado, como quando não deseja a sua realização.

O contexto é a situação específica na qual a negociação se desenrola, enquanto a estrutura é a diferença do conjunto de recursos entre os negociadores. As *regras,* por sua vez, definem como se darão as negociações. As estratégias são estabelecidas pelos negociadores e podem, basicamente, ser cooperativas ou não cooperativas.

O domínio dos fatores determinantes de uma negociação confere visão de conjunto e capacidade analítica ao praticante. Ao compreender como agem e interagem os fatores determinantes, os negociadores podem traçar estratégias (de cooperação e competição) e diagnósticos melhores sobre situações de impasse ou conflitos no decorrer do acordo. Em consequência, poderão oferecer soluções mais eficientes de superação de divergências. É preferível, usando a analogia à medicina, que o negociador saiba diagnosticar e prescrever do que levar receitas prontas.

A formação teórica exige, por fim, conhecimento das principais abordagens explicativas das negociações internacionais: algumas são originárias do campo mais amplo das relações internacionais, como as abordagens clássicas e neoclássicas; outras, como se verá na próxima seção, são mais específicas deste universo. Cada abordagem teórica interpreta e explica à sua maneira a dinâmica de um processo de negociação internacional.

ABORDAGENS TEÓRICAS

Conforme mencionado na seção anterior, as negociações internacionais são recorrentemente analisadas segundo a teoria das relações internacionais. Cada corrente teórica interpreta as negociações internacionais a partir de premissas e perspectivas próprias. Realismo clássico e neorrealismo enfatizam o papel do poder e a assimetria de poder como fatores explicativos fundamentais dos resultados de um acordo. O poder é traduzido, nessa perspectiva, por capacidade de barganha entre os negociadores.

Institucionalismo e neo-institucionalismo atribuem centralidade ao papel das instituições como fator modulador do resultado das

Sem título-1 18 06/04/2021 16:41:34

negociações internacionais. As instituições, segundo essas correntes teóricas, são catalisadores positivos da cooperação internacional.

O liberalismo e neoliberalismo focam o tema do interesse para compreender a dinâmica das negociações internacionais.

No plano da economia política internacional, é fundamental a construção de preferências com base nos fatores fundamentais de produção, como terra, trabalho e capital. O papel do lobby e dos grupos de interesse é central para se compreender a formação dessas preferências. Marxismo e neomarxismo, em contrapartida, detêm-se no tema da luta de classes na divisão internacional do trabalho.

O construtivismo destaca o papel das identidades dos agentes para compreender suas estratégias e posições no plano das negociações internacionais. Defende que a realidade é intersubjetiva e socialmente construída. As teorias feministas concentram, em contrapartida, a atenção nos aspectos de gênero relacionados à dinâmica de negociações.

O funcionalismo e o neofuncionalismo destacam-se das demais correntes ao prestigiar o tema da interdependência crescente entre os países como decorrência de processos cooperativos. A cooperação gera mais interdependência e, como resultado, ainda mais demanda por cooperação. Trata-se do efeito de transbordamento, tão caro aos funcionalistas.

Há abordagens, contudo, mais específicas do campo das negociações internacionais. É o caso da teoria das coalizões e, mais especificamente, dos modelos de construção de coalizão e de resolução de conflitos, das teorias da mediação e de construção e manutenção de paz (*peacekeeping* e *peacebuilding*), dos modelos de *advocacy*, das teorias de liderança, contrato e partilha, da arbitragem e da conciliação.

TIPOS DE NEGOCIAÇÕES

O formato padrão de negociações são as conversações diretas, face a face, entre as partes envolvidas. Os negociadores têm possibilidade de apresentar para as outras partes seus interesses e motivos. Ao ouvir os interesses de outra parte, começa propriamente a dinâmica da barganha, feita com base no jogo entre demandas e concessões.

Sem título-1 19 06/04/2021 16:41:34

A barganha direta entre os negociadores tende a ser a mais eficiente. Além de maior clareza na apresentação de interesses e motivos, o formato permite mecanismos contínuos de clarificação das propostas e dificuldades e, com isso, ajustes ao longo do processo. Trata-se de uma checagem para saber se os termos estão bem compreendidos, para não haver ruídos de comunicação. O formato é também mais eficiente na medida em que, como mostram os estudos, costuma gerar mais confiança entre os negociadores do que o contato indireto.

As negociações diretas não ocorrem, entretanto, apenas face a face. Cada vez mais se utilizam recursos eletrônicos durante o processo. Negociadores experientes reconhecem a importância desses instrumentos, mas chamam atenção para a necessidade de que ao menos o primeiro encontro seja em pessoa, tanto para efeito de esclarecimento quanto na construção de confiança.

Nem sempre é possível, contudo, conduzir uma negociação no formato direto. Há situações em que os interlocutores não têm possibilidade de conversar e acabam negociando por envio de sinais. É a negociação por sinalização. O negociador, neste caso, para expressar uma demanda ou posição, envia um sinal por meio de um gesto ou de um comunicado. Como se pode imaginar, a negociação por sinalização tende a ser menos eficiente, mas por vezes é a única possível.

Há situações em que a impossibilidade de negociações diretas não se dá por razões logísticas, e sim políticas, como relacionamentos desgastados ou animosidade intensa entre as partes. Nesse caso, a negociação entre as partes se dá por intermédio de uma terceira parte ou, mais precisamente, um mediador, que fará o papel de ponte entre as partes em litígio.

As negociações diretas e indiretas não são necessariamente excludentes. Muitas vezes são complementares e usadas em fases e momentos políticos distintos do processo de negociação. Estamos diante de um formato híbrido. A experiência ajuda a decidir em que contexto ou fase da barganha usar um ou outro tipo de negociação.

Sem título-1 20 06/04/2021 16:41:34

TIPOS DE DIPLOMACIA

A diplomacia costuma ser identificada como a carreira ou atividade exercida pelo corpo diplomático. Na realidade esse é um tipo específico de diplomacia, conhecida como diplomacia pública ou governamental. Há outros tipos, agrupados por critérios distintos.

O critério mais recorrente é o da área de atuação do agente responsável pela atividade diplomática. São exemplos a própria diplomacia pública (governo) e as diplomacias corporativa (empresas), cidadã (eleitores), subnacional (governos estaduais e municipais), presidencial (presidente da República) e legislativa (pela Câmara dos Deputados e Senado).

A temática é outro critério para classificar os tipos de diplomacia. Sob esse aspecto estão agrupadas as diplomacias cultural, da defesa, da ciência, ambiental e da inovação. São ainda utilizados critérios por estratégia adotada (diplomacia coercitiva, de guerrilha, do engajamento), escala regional (diplomacia regional global) e função (diplomacia preventiva, curativa).

Evidentemente existem elementos comuns a todos os tipos de diplomacia; por exemplo, o uso do poder de persuasão como instrumento fundamental da dinâmica de negociações. Há, contudo, especificidades de cada tipo de diplomacia em função de competências institucionais, se forem agrupadas por agentes. Como consequência, as habilidades exigidas dos negociadores são distintas, caso a caso.

As negociações internacionais contam também com abordagens mais específicas. É o caso da teoria de coalizões e, mais especificamente, do modelo de construção de coalizões e de *advocacy*, das teorias da mediação, da resolução de conflitos, da repartição, do contrato e do vencedor ajustado.

DIPLOMACIA PREVENTIVA, PALIATIVA E CURATIVA

A analogia com a medicina já foi usada, em seção anterior, para justificar a importância do domínio dos fatores determinantes de um processo de negociação. Falava-se em diagnóstico e prescrição. A comparação é retomada para distinguir os tipos de diplomacia. Cabe

Sem título-1 21 06/04/2021 16:41:34

esclarecer que, nessa comparação, o conflito está para a diplomacia assim como a doença está para a medicina.

Do mesmo modo que a medicina preventiva atua para evitar que a patologia se estabeleça, a diplomacia preventiva atua para evitar a emergência de um conflito. A manutenção de estruturas permanentes de diálogo contribui para que a solução comum de problemas se dê sempre nos marcos institucionais. A diplomacia preventiva atua também na detecção de sinais de descontentamento entre as partes que possam resultar em um conflito futuro, aparando as arestas o quanto antes.

A diplomacia curativa é acionada quando o conflito já está instaurado e pede solução. O papel da diplomacia, nesse caso, é promover a "de-escalada" do conflito e a cicatrização das feridas, de forma a trazer o relacionamento para a normalidade. O ditado que diz que prevenir é melhor do que remediar também se aplica à diplomacia. Os conflitos deixam, por vezes, sequelas profundas.

Nem sempre os conflitos podem ser prevenidos ou curados. Há os que ganham um nível de gravidade que os torna intratáveis. Nesse caso, a diplomacia pode servir de paliativo, de forma a diminuir os sintomas negativos gerados pelos conflitos, como o desgaste e as ofensas.

A gestão dos conflitos por meio da diplomacia envolve um conjunto de atividades próprias dos campos das negociações internacionais, tais como conciliação, mediação, resolução de conflitos, construção de paz (*peacebuilding*), manutenção de paz (*peacekeeping*), gestão de crises e intervenções humanitárias.

UM CAMPO INTERDISCIPLINAR

As negociações internacionais são um campo de complexidade crescente. Como vimos, a atividade vem apresentando aumento do número de processos e atores nacionais e internacionais, da tecnicalidade e da interdependência entre os temas, da densidade jurídica dos contratos, do caráter vinculante dos acordos e da heterogeneidade das culturas e valores envolvidos.

Fica evidente que uma única disciplina não é capaz de dar conta da compreensão de todas as facetas e desafios do universo das nego-

ciações. As relações internacionais são, é claro, o local natural desse campo de estudo. Mas as disciplinas afins complementam-se para compreender a dinâmica da barganha internacional, que é um fenômeno interdisciplinar em essência.

O peso das regras, das instituições e das relações de poder nos processos de negociações internacionais é compreendido sobretudo pela ciência política. A sociologia tem instrumentos para elucidar as relações e a dinâmica de formação de coalizões. Cabe à antropologia decifrar códigos, símbolos e valores entre atores de culturas diversas engajados em negociações internacionais. A economia política internacional ocupa-se de entender o peso dos interesses, dos lobbies e das vantagens comparadas, enquanto ao direito se reserva a análise da dimensão jurídica dos acordos internacionais.

Os conhecimentos sobre o papel de narrativas e discursos nas negociações nascem de um intercâmbio entre estudos da linguagem e da política. Do mesmo modo, a abordagem de análise cognitiva aplicada ao campo das negociações é fruto do intercâmbio entre psicologia e ciência política. O papel das imagens, dos filtros cognitivos, dos estereótipos e dos conflitos de grupo nasce desse intercâmbio.

A contribuição da matemática e da estatística ao campo de estudo das negociações internacionais é antiga. As disciplinas formaram a base da aplicação das teorias dos jogos às análises sobre barganhas internacionais. Os modelos de partilha, que servem de base à teoria do vencedor ajustado, são um entre muitos exemplos de aplicação da teoria dos jogos às negociações internacionais.

Mais recentemente, a área de negociações tem recebido aportes da computação. A inteligência artificial e o aprendizado de máquinas têm sido utilizados como instrumento de predição de conflitos civis e internacionais. Essas áreas valem-se das vantagens de grandes bases de dados como fonte de conhecimento acumulado para predizer comportamentos. A computação também tem sido utilizada no desenvolvimento de jogos de simulação de negociações.

Sem título-1 23 06/04/2021 16:41:34

LANÇAMENTO 2020

JÁ DISPONÍVEL

LIVRARIA VIRTUAL

www.edusp.com.br/loja

LIVRARIAS

www.edusp.com.br/livrarias

INFORMAÇÕES

Divulgação Edusp

divulga@usp.br

edusp