

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**THAÍS REBELO HAUSCHILDT**

**O PAPEL DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO  
INTERNACIONAL**

**Porto Alegre**

**2017**

**THAÍS REBELO HAUSCHILDT**

**O PAPEL DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO  
INTERNACIONAL**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Carlos de Oliveira de Castro

**Porto Alegre**

**2017**

**THAÍS REBELO HAUSCHILDT**

**O PAPEL DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO  
INTERNACIONAL**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Relações Internacionais.

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Henrique Carlos de Oliveira de Castro  
UFRGS

---

Profa. Dra. Carla Etiene Mendonça da Silva  
UFRGS

---

Prof. Dra. Jacqueline Angélica Hernández Haffner  
UFRGS

### CIP - Catalogação na Publicação

Hauschildt, Thaís Rebelo

O papel do indivíduo nos processos de negociação internacional / Thaís Rebelo Hauschildt. -- 2017.

54 f.

Orientador: Henrique Carlos de Oliveira de Castro.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Ciências Econômicas, Curso de Relações  
Internacionais, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Negociação Internacional. 2. Processos de  
Negociação Internacional. 3. Indivíduo. 4. Abordagem  
Estrutural. 5. Abordagem Comportamental. I. Castro,  
Henrique Carlos de Oliveira de, orient. II. Título.

Dedico esta monografia à minha querida mãe Rosângela Maria, que muito me incentiva e incansavelmente luta para proporcionar todas as condições para a busca dos meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais Rosângela Maria e Júlio César, que batalham muito para deixar as duas filhas formadas e preparadas para a vida. Ainda, à minha irmã Júlia, que apesar da resistência à demonstração de carinho, conhece cada detalhe da minha pessoa e está sempre de prontidão para me apoiar em todos os obstáculos e conquistas. Também, ao meu melhor amigo Jácson Adriano, que se mostrou inestimável companheiro, disposto a sempre me amparar, bem como construir o futuro e compartilhar experiências, quem sabe ainda, por uma vida inteira.

Agradeço, também, aos meus queridos professores Sonia Maria e Henrique Carlos, que de braços abertos me receberam, ensinaram e apoiaram na construção de conhecimento em busca de uma sociedade mais humana. Ainda, agradeço à Carla, que aceitou e embarcou nessa empreitada com uma aluna até então um pouco confusa no mundo acadêmico, compartilhou ao máximo sua sabedoria num exercício de orientação e aprendizado mútuo no estudo das Relações Internacionais.

Por fim, agradeço aos meus queridos colegas Ana Paula, Bruno, Marielli e Stefano, que encararam junto comigo o desafio da primeira graduação, compartilharam as suas angústias e conquistas, e nessa experiência, se tornaram nada menos que grandes amigos. Vale destacar um agradecimento especial aos meus estimados amigos André Filipe, Antonio, Bárbara, Evelise, Gabriel, Gedson, Henrique Benício, Luísa, Maíra, Marina, Natália, Otávio e Pedro, que um por um foram me cativando e construindo uma amizade maravilhosa quando estive mais confusa dentro da Universidade. Cada um, do seu jeito, me deu carinho e apoio para trilhar meu próprio caminho, o que me fortaleceu na busca dos meus sonhos. Também, agradeço à minha amiga Mayara, que mesmo numa aproximação recente e inclinações em áreas acadêmicas muito diferentes, dividimos aflições e êxitos, assim como nos apoiamos nessa fase final da Universidade e na construção de um futuro brilhante.

## RESUMO

A presente monografia tem como objetivo central analisar o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional a partir da discussão entre duas abordagens teóricas. Nesse sentido, o estudo pretende examinar a estrutura dos processos de negociação internacional, bem como ressaltar as funções atribuídas aos indivíduos nos processos sob a perspectiva da abordagem estrutural de análise e da abordagem comportamental de análise. Para tanto, este trabalho trata de explorar os aspectos fundamentais dos processos de negociação internacional propostos por um determinado modelo. Também, evidencia os elementos determinantes dos processos de negociação e dos seus resultados através da compreensão de cada abordagem teórica. Por fim, são analisados todos os aspectos influenciadores dos processos de negociação internacional e as funções do indivíduo nesse meio. Sendo assim, a pesquisa propõe-se a contribuir com a área de negociações internacionais demonstrando as atribuições que compõem o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

**Palavras-chave:** Negociação Internacional. Processos de Negociação Internacional. Indivíduo. Abordagem Estrutural. Abordagem Comportamental.

## **ABSTRACT**

The main objective of this thesis is to analyze the role of the individual in international negotiation processes based on the discussion between two theoretical approaches. In this sense, the study intends to look the structure of international negotiation processes, as well as to enhance the functions attributed to individuals in the processes from the perspective of the structural analysis approach and the behavioral analysis approach. Therefore, this paper tries to explore the fundamental aspects of the international negotiation processes proposed by a particular model. It also highlights the determinants of negotiation processes and their outcomes by understanding each theoretical approach. Finally, all the influential aspects of international negotiation processes and the individual's functions in this environment are analyzed. Thus, the research proposes to contribute to the area of international negotiations by demonstrating the attributions that make up the individual's role in international negotiation processes.

**Keywords:** International Negotiation. International Negotiation Processes. Individual. Structural Approach. Behavioral Approach.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL .....</b>	<b>14</b>
2.1	TIPOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL .....	17
2.1.1	Negociação integrativa .....	17
2.1.2	Negociação distributiva .....	18
2.2	FASES DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL .....	18
2.2.1	Pré-negociação .....	18
2.2.2	Desenvolvimento da negociação .....	19
2.3	VARIÁVEIS DE DESTAQUE NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS .....	20
2.3.1	Ações .....	21
2.3.2	Comunicação .....	22
<b>3</b>	<b>ABORDAGENS TEÓRICAS DOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....</b>	<b>25</b>
3.1	ABORDAGEM ESTRUTURAL .....	25
3.1.1	Poder .....	26
3.1.2	Complexidade multilateral .....	27
3.1.3	Informação e Conhecimento.....	28
3.1.4	Regras e procedimentos .....	29
3.2	ABORDAGEM COMPORTAMENTAL .....	30
3.2.1	Percepção.....	31
3.2.2	Cultura, Valores e Relacionamento .....	32
<b>4</b>	<b>O PAPEL DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....</b>	<b>35</b>
4.1	A PROPÓSITO DO PAPEL DO INDIVÍDUO NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS .....	35

4.2	A PROPÓSITO DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL .....	36
4.3	A PROPÓSITO DO INDIVÍDUO NAS ABORDAGENS TEÓRICAS DOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL .....	39
4.3.1	<b>Relação entre a estrutura e o comportamento .....</b>	<b>43</b>
4.4	A PROPÓSITO DO PAPEL DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL .....	44
5	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo da presente monografia é a compreensão do papel do indivíduo nos processos de negociação internacional através da pesquisa sobre esses processos a partir de um modelo e de duas abordagens teóricas – a estrutural e a comportamental –, e por fim, trazer observações a respeito das funções do indivíduo encontradas na revisão de literatura, bem como uma reflexão com as conclusões dessa investigação. A negociação está inserida na vida de todos os indivíduos, todos negociam alguma coisa todos os dias (FISHER, URY e PATTON, 2011). As negociações em âmbito internacional mostram-se mais complexas do que as domésticas, pois envolvem Estados, empresas, instituições, Organizações Internacionais e conseqüentemente indivíduos de distintas nacionalidades (KAUFMANN, 1989) dotados de inestimável diversidade. Por isso, é pertinente investigar qual é o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

A temática das negociações internacionais tem seu fundo teórico em evolução. A literatura específica da área de negociação internacional, que é razoavelmente recente, é o meio principal de fundamentação dessa monografia. A partir da revisão da literatura, a proposta é buscar uma contribuição ao problema por meio da articulação de duas abordagens teóricas alternativas da área, que enfatizam a estrutura do processo e o indivíduo negociador. E, desse modo, compreender o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional. Pelos processos de negociação envolverem indivíduos dotados de interesses e comportamentos próprios, que representam governos e entidades também dotadas de interesses, delimita-se o foco desse trabalho nas negociações internacionais entre os Estados e seus organismos.

As teorias dominantes no campo das Relações Internacionais centralizam os Estados como principais atores. No entanto, mesmo os Estados são compostos por indivíduos com determinadas funções atribuídas para o seu funcionamento e também dos seus organismos. Portanto, a relevância desse estudo situa-se na necessidade de explorar as teorias de negociações internacionais a fim de destacar aspectos indispensáveis e o papel dos indivíduos nos processos de negociação internacional, bem como compreendê-los, contribuindo para um modelo de análise futuro que possa explicar o máximo de circunstâncias possíveis. Nesse sentido, esse estudo propõe colaborar com a discussão entre duas abordagens teóricas distintas, ressaltando os fatores objetivos e subjetivos, e também os principais elementos que ajudem a entender o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

Os objetivos específicos estabelecidos para o desenvolvimento do Capítulo 2 são: descrever a estrutura dos processos de negociação internacional e destacar a atuação do indivíduo negociador nesse meio. Para tanto, ele começa com considerações sobre a definição de negociação e sobre o ato de negociar na vida dos indivíduos. Depois, faz-se uma delimitação da área para as negociações internacionais, bem como a importância de investigar o papel do indivíduo negociador nos processos de negociação internacional. Identifica-se que, mesmo não existindo um modelo reconhecido pelos pesquisadores da área como consensual, muitos modelos são propostos na busca da neutralidade, ou seja, abranger o máximo de aspectos que são comuns nas negociações internacionais. Uma das características averiguadas é o arranjo da negociação internacional em estágios. O modelo de Kaufmann (1989) é utilizado como exemplo que destaca aspectos importantes para a compreensão do papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

Nesse segmento, o capítulo explora os aspectos e transições sugeridas pelo modelo de processo de negociação internacional, destacando elementos centrais e também a função dos indivíduos em relação a eles. Para uma compreensão mais clara, as explicações sobre o processo se dividem em: tipos de negociação, que ressaltam se o objetivo da negociação é o benefício mútuo através da convergência de interesses ou maximização de vantagens através da solução de conflitos de interesses (VAZ, 2002); fases da negociação, que evidenciam as negociações preliminares e o desenvolvimento da negociação de fato; e, por fim, as variáveis que se destacam, como as ações e a comunicação que indicam seu vínculo direto com os indivíduos negociadores. Sendo assim, o segundo capítulo se caracteriza como uma revisão de literatura da ordenação dos processos de negociação internacional, de modo a contextualizar a pesquisa para compreender o papel do indivíduo nesse enquadramento.

Os objetivos específicos estabelecidos para o desenvolvimento do Capítulo 3 são: identificar quais são os principais elementos da abordagem estrutural e da abordagem comportamental que são determinantes nos processos de negociação internacional e averiguar se existe alguma complementaridade entre as abordagens. Para tal, esse capítulo apresenta duas abordagens teóricas de análise dos processos de negociação internacional e os principais elementos determinantes dos processos em si e dos seus resultados.

Primeiramente, observa-se o ordenamento básico da abordagem estrutural, teoria elaborada a partir das relações de poder. Nesse contexto, o conceito de poder é aprofundado além de recursos e capacidades para a forma como ele é utilizado e as relações que são construídas baseadas nisso (ZARTMAN, 1997; 2002). Essas relações formam uma rede complexa dotada de outros aspectos estruturais importantes. Ao observar os elementos em que

a teoria se apoia, percebe-se que mais uma vez os indivíduos negociadores ficam evidentes pela execução de determinadas funções. Nota-se que, mesmo não influenciando na quantidade real de recursos de poder, quem constrói as relações de poder são os próprios indivíduos, assim como também são eles que as percebem e as manipulam dentro do contexto das negociações internacionais a favor da parte negociadora que representam.

Além das relações de poder, a abordagem estrutural também abrange aspectos objetivos fundamentais para o desenvolvimento dos processos de negociação internacional. A complexidade multilateral destaca o quanto a negociação pode ficar mais intrincada se houver mais de duas partes negociadoras (LANG, 1989). As relações de poder também são construídas a partir de características além dos recursos de poder, ou seja, quanto mais partes negociadoras – e mais indivíduos –, mais são as variáveis a serem consideradas e mais complexas serão as redes de relações.

A informação e o conhecimento também são caracterizados como aspectos estruturais. São essenciais para a realização das negociações. Todos os movimentos dos indivíduos negociadores envolvem geração, percepção ou troca de informações. Aqueles indivíduos que possuem o máximo de informações, ou seja, muito conhecimento, normalmente têm vantagens sobre os demais. Por fim, as regras e os procedimentos são evidenciados para demonstrar a importância de normas prévias acordadas entre as partes negociadoras, a fim de assegurar uma razoável formalidade que evite divergências sérias durante a negociação que possam arruinar a possibilidades de acordo final (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

Em contraste com as suposições da abordagem estrutural, a abordagem comportamental traz discussões distintas e considera o comportamento do indivíduo negociador como principal elemento determinante nos processos de negociação internacional. A teoria parte do princípio de que os indivíduos desempenham a maioria das funções da negociação; dessa forma, seu comportamento influencia diretamente o desenvolvimento e os resultados das negociações internacionais.

Ao contrário da abordagem estrutural, a abordagem comportamental ressalta muito mais as atribuições do indivíduo negociador (RUBIN, 2002). Como o comportamento possui um leque ilimitado de possibilidades dentro das particularidades de cada indivíduo, é pertinente discutir alguns aspectos que são de incidência geral e fundamentais na compreensão da abordagem comportamental e sua análise dos processos e dos resultados das negociações internacionais.

A percepção é abordada como um dos principais fatores cognitivos que influenciam o comportamento dos indivíduos negociadores. A capacidade perceptiva é um processo que

permite ao indivíduo gerenciar as informações e os estímulos da negociação e dos demais indivíduos negociadores. Não menos importante, a cultura também é caracterizada como aspecto que influencia o comportamento e evidencia particularidades que compõem a personalidade de cada indivíduo negociador. Nesse sentido, a definição de cultura como conjunto de normas, valores ou crenças salienta a importância da compreensão da própria cultura e da competência necessária para a compreensão de outras culturas, para que os obstáculos culturais sejam superados e a negociação possa progredir e evoluir para um acordo final (SMOLINSKI, 2006). Assim, o capítulo se encerra tratando da importância da construção de um relacionamento de confiança e vínculo para que os indivíduos negociadores se sintam valorizados e dispostos a chegar a um acordo.

Os objetivos específicos estabelecidos para o desenvolvimento do Capítulo 4 são: analisar as funções dos indivíduos negociadores nos processos de negociação internacional a partir da perspectiva da estrutura do processo e das abordagens teóricas de análise do processo e compreender o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional. Para isso, o capítulo concentra-se em analisar a literatura apurada nos dois primeiros capítulos e evidenciar as funções dos indivíduos negociadores nos processos de negociação internacional.

Para maior entendimento, é pertinente ter alguns princípios teóricos como base. A primeira parte destaca as considerações do autor russo Plekhanov (1987) sobre o papel do indivíduo nos processos sociais na história da humanidade, bem como determinados indivíduos dotados de particularidades que se destacam para o desenvolvimento de certos processos. Essas constatações são importantes para estabelecer que de fato os indivíduos têm um papel a desempenhar, e os processos sociais escolhidos para análise são as negociações internacionais. A segunda parte pondera as funções do indivíduo na estrutura dos processos, ressaltando que os aspectos que mais se destacam estão diretamente ligados aos indivíduos negociadores.

Nesse mesmo sentido, a terceira parte do capítulo trata das funções dos indivíduos negociadores nos processos de negociação internacional sob a ótica da abordagem estrutural e da abordagem comportamental. Cada uma das teorias determina quais são os principais elementos do processo de negociação, no entanto, percebe-se que todos eles de alguma forma estão relacionados com os indivíduos. A abordagem estrutural não é tão explícita e compreende que os indivíduos são os responsáveis por manipular o poder e construir as relações de poder. No entanto, a abordagem comportamental já parte do princípio de que as circunstâncias determinantes dos processos de negociação internacional se originam justamente nos indivíduos negociadores. Nota-se, dessa forma, que ambas as abordagens

consideram o indivíduo negociador como operador fundamental da negociação, apenas a partir de perspectivas distintas.

Por fim, a última parte do quarto capítulo demonstra uma reflexão pessoal e as conclusões obtidas durante o desenvolvimento desta monografia. É inegável o papel do indivíduo nos processos de construção e de condução do processo de negociação internacional. Conclui-se que, de fato, o indivíduo negociador é o operador essencial, mesmo sendo representantes de governos ou organismos como partes negociadoras, pois mesmo esses são formados por indivíduos. Em outras palavras, as particularidades das pessoas que caracterizam o nível individual influenciam suas ações e comportamentos, bem como esses indivíduos possuem um papel importante de construção e condução dos processos de negociação internacional.

## 2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Fisher, Ury e Patton (2011) evidenciam a negociação como fato da vida e que todos negociam alguma coisa todos os dias, seja parte da sua vida profissional ou parte da sua vida pessoal. A negociação é um dos meios básicos de se alcançar seus interesses através de outras pessoas, bem como um instrumento para lidar com as diferenças. Nesse mesmo sentido, Druckman (2010) compreende que a negociação é definida por interações em busca de termos convergentes que formarão a base para um acordo, assim como

[...] é praticada face-a-face ou à distância, ocorre entre duas (bilateral), três (trilateral), ou muitas partes (multilateral), é praticada em contextos domésticos, regionais, internacionais e globais, e também trata sobre questões de segurança, de comércio, de meio ambiente e de relacionamentos (DRUCKMAN, 2010, p. 10).<sup>1</sup>

A partir dessa concepção, essa monografia concentra-se nas negociações em contexto internacional, delineadas como “negociações entre governos [...] envolvendo pessoas de diferentes nacionalidades”,<sup>2</sup> que possuem caráter diplomático, tratando de inúmeros objetos como comércio, economia, política, bem como solução de conflitos de interesses (KAUFMANN, 1989, p. 8).

Através da compreensão do conceito de negociação internacional, formulou-se a pergunta de investigação do trabalho: qual o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional? Nesse contexto, o indivíduo referido é o indivíduo negociador, aquele que juntamente com os demais componentes conduz o processo de negociação internacional. Kaufmann (1989, p. 8-9) ressalta que as negociações internacionais

[...] são um conceito elástico em que todos os elementos do comportamento humano e de contatos interpessoais e interorganizacionais são de alguma forma amalgamados de acordo com padrões que diferem de situação em situação (KAUFMANN, 1989, p. 8-9).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “[...] practiced face-to-face and at a distance; it occurs between two (bilateral), three (trilateral), or many (multilateral) parties; it is practiced in domestic, regional, international, and global contexts; it occurs over security, trade, environmental, and relational issues”.

<sup>2</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “[...] international negotiations as negotiations between governments [...] involving persons of different nationalities.”

<sup>3</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “[...] are an elastic concept where all elements of human behavior, and of interpersonal and interorganizational contacts are in some way amalgamated according to patterns which differ from situation to situation.”



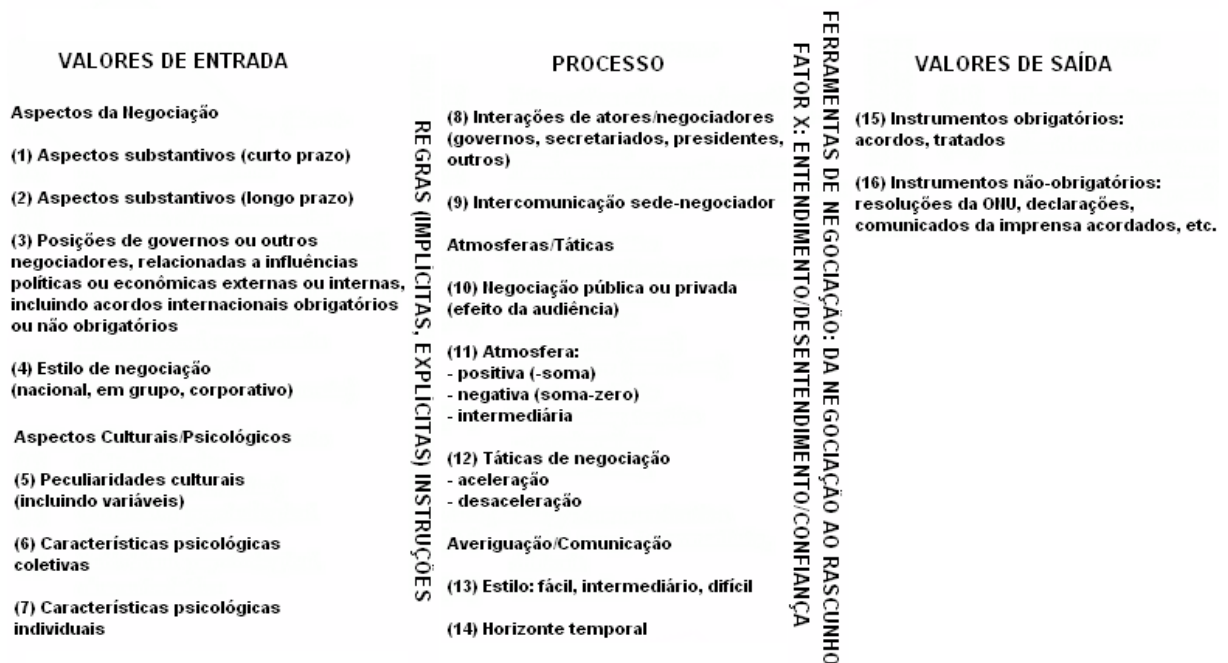
Dessa forma, foram escolhidas duas abordagens teóricas de análise do processo de negociação internacional, que se complementam e auxiliarão na investigação para determinar o papel do indivíduo.

O processo de negociação internacional pode ser entendido como uma sequência de estágios articulados que separam os aspectos essenciais e as interações necessárias para o andamento do processo. Durante esses estágios, são feitas demandas e ofertas, propostas e contrapropostas e trocas de concessões na busca de convergência e acordo (BARTOS, 1974 apud DUPONT e FAURE, 2002). Seguindo a lógica, Vaz (2002, p. 41) destaca a noção da negociação internacional composta de aspectos objetivos e subjetivos, ou seja, procedimentos estabelecidos consensualmente e características intrínsecas aos indivíduos negociadores. A partir disso, pode-se concluir que cada estágio do processo de negociação internacional reúne tanto aspectos objetivos quanto subjetivos. A essência é fazer combinações e eliminações que possuam tamanhos e intensidades distintas, até se chegar numa posição de convergência num resultado minimamente satisfatório ou numa posição de divergência e, conseqüentemente, de fracasso, mas não necessariamente permanente (DUPONT e FAURE, 2002, p. 41).

A Figura 1 ilustra um modelo de processo de negociação internacional, que complementado pelos conceitos anteriores, descreve os estágios compostos por aspectos objetivos e subjetivos. Os valores de entrada abrangem os aspectos introduzidos ao processo, o processo estabelece o desenvolvimento e os valores de saída demonstram os resultados obtidos após o esgotamento das interações. A transição de um estágio para o outro é definida por duas variáveis importantes: as regras consensualmente acordadas e a elaboração de um rascunho.

As regras, sendo implícitas ou explícitas, possibilitam a condução do processo de negociação e evitam desentendimentos desnecessários que possam se transformar em barreiras ao acordo. O rascunho caracteriza-se por uma ferramenta que viabiliza a visualização das condições estabelecidas durante a negociação, prevenindo conflitos posteriores em relação a elas. Os aspectos de cada estágio serão explorados através da exposição das abordagens teóricas de análise dos processos de negociação internacional, no próximo capítulo (KAUFMANN, 1989).

**Figura 1 – Processo de negociação internacional**



Fonte: Kaufmann (1989), tradução livre da língua inglesa realizada pela autora.

Zartman (1984) discute que o processo de negociação possui três principais funções: o diagnóstico, a formulação e a aplicação. Essas funções podem ser identificadas no modelo de Kaufmann (1989): o diagnóstico abrange o momento de exploração do problema e das possibilidades a partir da análise dos valores de entrada; a formulação evidencia a necessidade de um procedimento, identificado na transição dos valores de entrada ao processo, que conduza o desenvolvimento do processo e a aplicação das estratégias elaboradas através da conclusão da análise dos valores de entrada; e, finalmente, a aplicação representa o desenvolvimento do processo de negociação internacional, bem como a construção dos valores de saída, ou seja, dos resultados. (ZARTMAN, 1984).

A determinação dessa dinâmica possibilita uma melhor compreensão dos processos de negociação internacional. Nesse sentido, também é necessária a exposição de conceitos que possam ajudar a explicar os aspectos determinantes para a negociação. É pertinente entender os tipos de negociação internacional, determinados pelos objetivos e interesses que fomentam a negociação, que caracterizam o problema e posteriormente os procedimentos utilizados no desenvolvimento do processo. Na sequência, devem-se considerar as possibilidades do desenvolvimento do processo, que conduzirão as táticas e as estratégias utilizadas, se haverá reviravoltas e se os resultados serão de sucesso ou fracasso, e por fim, mas não menos

importante, os principais elementos operantes que podem influenciar de inúmeras maneiras como a negociação será dirigida.

## 2.1 TIPOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

A necessidade de se negociar com outros países resulta na existência de interesses que não podem ser alcançados apenas domesticamente. Conforme Zartman (1984, p. 1), “negociação é o processo de combinar diferentes interesses em um acordo comum e unânime”.<sup>4</sup> Nessa lógica, a negociação pode tratar tanto de interdependência de resultados, de conflito ou convergência de interesses (BOJIKIAN, 2009). A partir disso, são evidenciados os conceitos de cooperação e de competição na negociação internacional. A cooperação é caracterizada pelo objetivo de colaboração em busca de benefícios mútuos, enquanto a competição é caracterizada pelo objetivo de disputa pela prevalência de interesses. Desse modo, existem dois tipos de negociação relacionados aos objetivos que levam à sua realização: a negociação integrativa e a negociação distributiva.

### 2.1.1 Negociação integrativa

Conforme Vaz (2002), a negociação integrativa é caracterizada por duas ou mais partes negociando diversos temas e que não são necessariamente competidoras, na forma de união de esforços, capacidades e recursos em busca de benefícios. No entanto, é ingênuo pensar que haverá apenas ganhos conjuntos, distribuições são muitas vezes necessárias para que se chegue a um acordo, mas neste caso, a negociação integrativa indica um potencial ganho conjunto. Percebe-se que neste tipo de negociação, as partes podem utilizar táticas para que o benefício seja maior para si do que se propôs. Neste caso, a possibilidade de haver tensão é razoável, visto que a divisão não será perfeita e ambas as partes desejarão ficar com a maior vantagem. Por fim, cabe ressaltar que a negociação integrativa tende a ser mais colaborativa e deve-se evitar a possibilidade de um acordo tornar-se uma disputa em seu desenvolvimento (RAIFFA, RICHARDSON e METCALFE, 2002).

---

<sup>4</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “Negotiation is the process of combining different positions into a single unanimous joint decision.”

### **2.1.2 Negociação distributiva**

De acordo com Vaz (2002), a negociação distributiva caracteriza um jogo de soma zero em que as duas partes, de interesses opostos, tentam impor os seus frente aos da outra. O resultado demonstrará necessariamente a preponderância da posição e dos interesses de uma das partes. Este tipo de negociação é conflitante em toda a sua extensão até que sejam feitas concessões suficientes para um ponto de convergência entre as partes (VAZ, 2002). Em outras palavras, não há criação e sim reivindicação de benefício, as partes disputam entre si quem fica com a maior fatia (SANERS, 2000 apud FAO, 2008).

## **2.2 FASES DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL**

### **2.2.1 Pré-negociação**

A negociação preliminar é uma fase importante nos processos de negociação internacional e que não foi explicitada no modelo de Kaufmann (1989), mas que abrange a definição dos aspectos dos valores de entrada. Muitas vezes, convencer uma parte a realizar uma negociação é mais difícil do que o processo em si. Dessa forma, é conveniente retomar as funções da negociação propostas por Zartman (1984). O diagnóstico tem seu início na pré-negociação, quando são realizados esforços para que a negociação de fato aconteça e são definidos os objetivos e as possibilidades da parte interessada em negociar (SAUNDERS, 1984). Esse momento acontece em encontros ou mesmo em eventos sociais promovidos pelas partes interessadas na negociação para encorajar o contato, onde as partes investigam o máximo de informações uma da outra, de forma a viabilizar uma estratégia eficiente a seu favor na futura negociação (DUPONT e FAURE, 2002).

A pré-negociação pode ser descrita em quatro partes: a definição do problema, o compromisso com a negociação, o arranjo da negociação e a negociação em si. Ao se estabelecer o problema central, é possível conhecer as possibilidades que o problema dispõe e, dessa forma, entender quando uma negociação pode ser impossível e recursos não sejam desperdiçados ao tentar realizá-la. Também é importante que a definição do problema seja igual para as partes negociadoras, para garantir que realizem esforços de negociação para discutir a mesma questão. O compromisso com a negociação caracteriza a confirmação da intenção das partes em realizar a negociação. Nessa lógica, o arranjo da negociação abrange a discussão a respeito das regras, procedimentos e ambiente em que o processo será realizado,

podendo ser muito complexo, com longos debates sobre os protocolos diplomáticos. Por fim, chega-se no desenvolvimento do processo de negociação internacional e as partes negociadoras começam a negociar efetivamente (SAUNDERS, 1984).

### **2.2.2 Desenvolvimento da negociação**

O desenvolvimento do processo de negociação é caracterizado pela comunicação interna e externa dos indivíduos negociadores. Os governos que estão negociando enviam equipes de negociação lideradas por uma autoridade que melhor representa seus interesses, como por exemplo, o Ministro de Relações Exteriores. Esse time serve como apoio para a formulação de estratégias e manutenção dos termos que serão propostos. Os líderes representantes compõem a mesa de negociação e interagem entre si à luz de regras e procedimentos da negociação acordados inicialmente. São utilizados principalmente protocolos diplomáticos propostos por entidades reconhecidas globalmente, no entanto, cada negociação é única e a interpretação dessas regras pode variar de acordo com a cultura das partes (KAUFMANN, 1989).

Alguns aspectos presentes no desenvolvimento do processo influenciam a negociação, como, por exemplo, a atmosfera do processo de negociação internacional. Instabilidade e mudanças políticas ou econômicas fazem parte da ordem internacional, dessa forma, nem todos os eventos são previstos e podem resultar tanto numa atmosfera positiva quanto numa negativa para a negociação internacional (BOJIKIAN, 2009). De acordo com Dupont e Faure (2002), quando os governos que estão negociando mantêm um relacionamento amigável ou neutro, tendem a construir uma atmosfera positiva com maior probabilidade de acordo. Nesse sentido, outros aspectos podem influenciar a negociação internacional, como a possibilidade dos encontros da mesa de negociação serem públicos, onde a audiência é capaz de modificar a postura dos indivíduos negociadores.

Fjellström (2005) ressalta que quando as partes negociadoras chegam ao acordo, o desenvolvimento da negociação passa por uma transição em que os termos são colocados finalmente no papel. A construção e a formatação do documento que consolida o resultado da negociação podem ser complexos, devido às diferenças de interpretação, significado e valores. Durante a negociação, provavelmente haverá um entendimento sobre esses aspectos entre as partes, mas isso não significa que será completo. A possibilidade do surgimento de problemas durante a implementação do acordo é maior quando as partes agem com

precipitação em sua formulação e não dão atenção para os detalhes. A maneira mais segura é realizar uma conferência dos termos antes das partes deixarem a mesa de negociação.

### 2.2.2.1 *Turning points*

Conforme Druckman (1997, p. 92), *turning points* ou pontos de inflexão são “eventos ou processos que marcam a passagem de um estágio para outro, sinalizando o progresso de fases”<sup>5</sup> do processo de negociação internacional. O indicativo de mudança no processo pode ser interno ou externo à negociação, no caso das negociações internacionais, podem vir de eventos nos países das partes negociadoras, como conflitos ou pressão da opinião pública (DRUCKMAN, 2001). Os pontos de inflexão podem surgir em diversos momentos da negociação internacional, inclusive antes das negociações formais começarem, através de uma declaração de compromisso com o sucesso da negociação. Ademais, acontecem durante o processo, quando princípios e disposições são estabelecidos e acordados por todas as partes, estabelecendo a evolução da negociação (ZARTMAN, 1984).

Os pontos de inflexão evidenciam se a negociação possui uma tendência ao acordo. No entanto, também podem significar um excesso de divergências que leve à desistência da negociação (DRUCKMAN, 2010). A compreensão do papel dos *turning points* auxilia os indivíduos negociadores a identificar o momento em que os problemas maiores devem ser introduzidos nas conversas. É pertinente que antes de se discuti-los, deve ser construída uma atmosfera de confiança, em que as partes estejam à vontade e predispostas a interagir e conceder (ZARTMAN, 1984).

## 2.3 VARIÁVEIS DE DESTAQUE NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

O processo de negociação internacional evidencia algumas variáveis que merecem destaque para sua compreensão. Essas variáveis estão relacionadas às capacidades dos indivíduos negociadores e podem ser determinantes. Esses podem ser diferenciados em duas categorias: ações e comunicação.

---

<sup>5</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “[...] events or processes that mark passage from one stage to the next, signaling progress from earlier to later phases.”

### 2.3.1 Ações

As ações dos indivíduos negociadores englobam todas as interações que podem modificar a condução da negociação. A realização de propostas para os termos de acordo, bem como as exigências e concessões são feitas para aproximar cada vez mais a negociação a um acordo de benefício mútuo. Nesse sentido, são elaboradas estratégias baseadas numa concepção global de possibilidades de ações na expectativa de garantir vantagens durante a negociação. O ganho conjunto é o objetivo explícito, mas é pertinente entender que todas as partes buscam a maior fatia de benefícios. Dessa forma, existem dois tipos opostos de estratégias: as de acomodação ou de confrontação. As estratégias de acomodação são percebidas nas negociações integrativas e seu elemento de ação principal se caracteriza por concessões feitas de modo unilateral ou favorecimento do consenso e expectativa de reciprocidade em busca de cooperação ou coordenação. De maneira oposta, a estratégia de confrontação é percebida em negociações distributivas, o fator central de ação se caracteriza pela maximização de ganhos no final através de um comportamento de firmeza quanto aos seus interesses e do uso de táticas de pressão (PRUITT, 1981; DUPONT e FAURE, 2002).

A abertura da negociação caracteriza um conjunto de ações, ou seja, o lançamento das propostas iniciais, que podem ser determinantes para o desenvolvimento do processo de negociação. Esse momento possibilita estratégias para descobrir informações, táticas ou intenções que não foram expressas explicitamente. A abertura inicia e ancora as ofertas e as demandas que estabelecem a qualidade e quantidade oferecida e demandada pelas partes negociadoras. Uma oferta inicial baixa indica a tentativa de reduzir a pretensão da outra parte, enquanto uma demanda inicial baixa aumenta as chances de consenso. Nesse mesmo sentido, demandas muito altas são muito arriscadas, pois dão a impressão de que uma das partes negociadoras não leva a sério o processo. Posições muito extremas geralmente tendem ao fracasso da negociação, então a conclusão é que a manutenção de demandas e ofertas razoavelmente moderadas contribuem para uma negociação eficiente. No decorrer do desenvolvimento do processo, os indivíduos negociadores compreendem o que cada parte está disposta a ceder (DUPONT e FAURE, 2002; OESCH e GALINSKY, 2003). As concessões merecem destaque nas possibilidades de ações por ser um dos principais interesses de cada parte negociadora e que resulta em benefícios para si: que as demais partes façam cada vez mais concessões.

### 2.3.1.1 Concessões

Quando as partes negociadoras conhecem as ofertas e demandas de cada uma, é possível planejar as suas próprias, bem como as concessões que serão feitas. Concessões são instrumentos para facilitar o caminho para um acordo final e resultam da crença de reciprocidade de uma parte negociadora na outra, ou seja, que serão feitas concessões equivalentes. A natureza e os tamanhos das concessões expressam o quanto a parte está disposta a contribuir (DUPONT e FAURE, 2002). É pertinente dizer que concessões são feitas para aumentar a utilidade das outras partes e não reduzir a sua própria, partindo do já mencionado princípio de reciprocidade (HINDRIKS, JONKER e THYKONOV, 2007). Nesse sentido, é importante discutir como é a maneira mais adequada de utilizar as concessões para que elas não se virem contra o autor. Conceder é um ato de compromisso, parte vital para uma negociação ser bem-sucedida.

As concessões que são feitas, como são feitas e o momento em que são feitas afetam diretamente o resultado do processo de negociação. Estratégias para conduzir o momento de fazê-las e sempre aparentar que as suas sejam equivalentes ou mais valorosas podem garantir uma posição vantajosa (GATECH, 2011). O valor da concessão é uma questão relevante de se considerar antes de fazê-la. Apressar ou ser generoso demais prejudica a posição de uma parte negociadora. Concessões inadequadas podem gerar um aumento desnecessário de expectativas da outra parte, e, ao invés de aproximá-las, as afasta. Também, é apropriado afirmar que concessões inoportunas dão a impressão de que o autor não valoriza as disposições realizadas. Por fim, também pode representar um desperdício de recursos, resultando numa fatia menor de benefícios no acordo final. Ademais, para garantir algo adequado em retorno às concessões feitas, é interessante demonstrar apreço e ressaltar a necessidade de mais concessões. Desse modo, as concessões nunca devem ser dadas antes de providenciar outras em retorno, quando uma está vinculada à outra, a última sempre aparenta ser mais valorosa que as demais. (GATECH, 2011).

### 2.3.2 Comunicação

A comunicação é o meio pelo qual os indivíduos negociadores interagem para efetivar a negociação. Pode ser caracterizada por comunicação verbal ou não-verbal, através de sinais ou mensagens que dispensam uma conversa face-a-face. Nesse sentido, é importante evidenciar o elemento central das variáveis de comunicação: o padrão de linguagem. A



linguagem é o instrumento que possibilita a compreensão do que cada um quer comunicar ao outro. Principalmente em negociações internacionais, que implicam em partes de diferentes nacionalidades, os indivíduos negociadores se deparam com diferenças no padrão de linguagem, tanto nas palavras quanto nas expressões. Palavras têm o poder de apoiar ou confrontar, bem como permitem que o processo de negociação internacional possa ser concretizado de fato (DUPONT e FAURE, 2002). É importante salientar que a comunicação também se faz pelo ato de ouvir. É comum a tendência das partes negociadoras se concentrarem apenas em suas respostas e esquecerem-se de escutar o que a outra parte está dizendo. Ouvir permite a compreensão de informações essenciais, assim como demonstra atenção e respeito pelas ideias e preocupações da outra parte. Percebe-se que escutar contribui para a construção do relacionamento básico para a interação entre as partes, algo indispensável para que ambos entendam as intenções e objetivos de cada um e interpretem o problema central da negociação da mesma maneira (FAO, 2008).

Outra variável de comunicação que cabe ressaltar é a persuasão. Grande parte das tarefas dos indivíduos negociadores consiste em convencer os demais a aceitar seus termos e garantir o máximo de benefícios possíveis do acordo. Diferente de concessões, que possuem custos, a persuasão trabalha essencialmente com o psicológico dos indivíduos negociadores, sendo a maneira mais barata de alcançar convergência de interesses. As duas formas mais eficientes de persuadir os indivíduos negociadores é através da manipulação dos parâmetros de utilidade ou das suas percepções, que são cruciais no desenvolvimento do processo de negociação internacional. Nesse sentido, ameaças também agem no psicológico dos indivíduos negociadores, no entanto, carregam consigo um grande risco. Ameaças geralmente causam escalonamento e significam que o autor pretende utilizar a força caso a outra parte não atenda suas demandas. Apesar disso, ameaças são eficientes quando a parte negociadora tem credibilidade para fazê-la, o alvo seja efetivamente atingido e que ela tenha capacidades de execução (DUPONT e FAURE, 2002).

#### 2.3.2.1 Mediação

Em muitos processos de negociação internacional, uma parte neutra é introduzida para auxiliar na comunicação e no entendimento entre as partes negociadoras. A mediação é uma simples extensão do processo de negociação internacional que atua como alternativa para as negociações com impasses críticos e de solução de conflitos. A função específica do mediador configura-se no preenchimento de um vácuo de confiança que é criado quando as partes

chegam a um impasse. Sua atuação pode modificar o processo, no entanto, essa capacidade é relativa, ou seja, todo o poder que o mediador possui é procedimental e só acontece quando todos aceitam seus julgamentos (COLOSI, 1984; FAURE, 1989). Frequentemente, Organizações Internacionais atuam como mediadoras e ajudam a solucionar disputas ou contribuem com o desenvolvimento de acordos cooperativos (MINGST e ARREGUÍN-TOFT, 2014). Dessa forma, podem ser úteis tanto para negociações integrativas como distributivas.

O passo essencial para que mediador tenha uma participação relevante é conquistar a confiança dos indivíduos negociadores e suas equipes e afirmar seu caráter verdadeiramente neutro, evitando a todo custo demonstrar qualquer parcialidade. Dessa forma, o mediador ganha espaço para alcançar maiores objetivos. Algumas técnicas são predominantes na mediação, como escutar e não se manifestar excessivamente para não demonstrar parcialidade, reprimir emoções e características pessoais e expressar apenas opiniões positivas e neutras. Também é pertinente que o mediador escute as ideias de todas as partes, não só para compreender cada ponto de vista sobre o problema, mas também para demonstrar que é confiável. Mediadores devem ressaltar que estão no processo apenas para auxiliar no acordo e não possuem autoridade nenhuma (COLOSI, 1984; FAURE, 1989).

### **3 ABORDAGENS TEÓRICAS DOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL**

Para que possamos entender o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional, é pertinente que sejam expostas abordagens teóricas de análise. Dessa forma, é possível verificar a atuação do indivíduo negociador ao longo do processo. Alguns teóricos da área de negociações internacionais divergem sobre os elementos determinantes dos processos de negociação internacional que ajudam a compreender os seus resultados.

A abordagem estrutural, principalmente discutida por Zartman (2002), evidencia que o poder é o principal fator de influência nos resultados dos processos. Nesse sentido, também cabe mencionar a abordagem comportamental, debatida fundamentalmente por Rubin (2002), que ressalta o comportamento dos indivíduos negociadores como determinante dos processos de negociação internacional. Ambas as abordagens são caracterizadas aqui por se concentrarem em diferentes tipos de fatores: a primeira concentra-se em fatores objetivos, enquanto a segunda, em subjetivos. Através dessa compreensão, será possível entender mais claramente a relação do indivíduo negociador com esses fatores e posteriormente, na discussão do terceiro capítulo, do indivíduo com os processos de negociação internacional.

#### **3.1 ABORDAGEM ESTRUTURAL**

A abordagem estrutural da negociação caracteriza os atributos de poder das partes negociadoras como elementos-chave de influência e explicação dos resultados dos processos de negociação internacional. Nesse caso, o poder é conceituado de uma forma mais sofisticada para a compreensão da abordagem, ou seja, além do conceito que envolve acúmulo de força e recursos. O aspecto mais importante é a maneira como o ator negociador utiliza os recursos de poder para alcançar seus objetivos no processo. A partir das relações construídas pelos indivíduos negociadores através do gerenciamento dos haveres disponíveis, se compreende a estrutura de poder correspondente e a dinâmica do processo de negociação internacional em questão (ZARTMAN, 1997; 2002).

Nesse contexto estrutural, é importante mencionar que frequentemente há uma simetria disposta em negociações diplomáticas: o poder de veto ao acordo para todas as partes negociadoras participantes. Tal condição expressa uma igualdade de poder inicial, propícia para acordos nas negociações internacionais. No entanto, mesmo que a igualdade em termos de poder não seja verificada na prática, as partes negociam mais produtivamente

quando se sentem iguais e alcançam resultados mais satisfatórios quando entendem e visualizam o processo como justo. Na tentativa de resolução de um impasse, a reciprocidade é um meio responsivo de concessões em busca de um resultado convergente (ZARTMAN, 2002).

Vaz (2002) evidencia que os fundamentos da abordagem estrutural partem da premissa de que “os resultados (o resultado) podem ser explicados com base nas características estruturais dos atores nela envolvidos e na própria negociação” (VAZ, 2002, p. 48). Nesse sentido, a estrutura estabelecida entre as partes negociadoras tem como principal critério o poder. No entanto, outros aspectos destacam-se na formulação da estrutura dos atores e da negociação: o conhecimento e a informação, os procedimentos diplomáticos e a complexidade multilateral. (ZARTMAN, 2002).

### **3.1.1 Poder**

O conceito de poder utilizado pela abordagem estrutural é caracterizado pelas relações de poder construídas pelos indivíduos negociadores através de suas ações no que tange os recursos de poder das respectivas partes negociadoras. O acúmulo de força e de recursos produzem determinados comportamentos – em forma de ação – em um processo de negociação internacional, podendo gerar diferentes reações e, nesse sentido, estabelecer relações. Dessa forma, o poder na abordagem estrutural é mais apropriadamente definido como ação e relação. É a maneira como um indivíduo negociador utiliza seus recursos no processo com os demais atores na busca de mudanças que atendam às suas preferências (ZARTMAN, 1997; 2002). Visto isso, entende-se que “o poder relativo de cada parte negociadora afeta sua habilidade de garantir seus objetivos individuais através das negociações”<sup>6</sup> (FAO, 2008, p. 9).

No que tange às relações de poder, percebem-se simetrias e assimetrias, as quais influenciam na construção da estrutura de poder entre as partes negociadoras nos processos de negociação internacional (ZARTMAN, 2002). Mesmo que os atores da negociação partam do fundamento de igualdade com o poder de veto, as assimetrias e simetrias são capazes de produzir impasses que inviabilizam o acordo. Destacado que as semelhanças e diferenças também influenciam em como serão construídas as relações de poder, conclui-se que essas relações são também percebidas, isto é, os indivíduos negociadores percebem

---

<sup>6</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “[...] the relative power of each party affects their ability to secure their individual goals through negotiations.”

essas simetrias e assimetrias, bem como a distribuição de poder (ZARTMAN, 1997; ROSOUX, 2013).

A percepção é um sentido que também se destaca na construção das estruturas de poder, cabendo aos indivíduos negociadores selecionarem, organizarem e interpretarem os estímulos oferecidos pela negociação. Nessa lógica, as ações dos indivíduos serão elaboradas de acordo com a percepção, de modo a manipular a negociação para favorecer suas respectivas partes negociadoras. A percepção possibilita a formulação de uma realidade subjetiva juntamente com a objetiva, ou seja, influenciar e delimitar as percepções dos indivíduos negociadores das outras partes. No entanto, se a realidade subjetiva sugerida for muito distante da realidade objetiva, poderá prejudicar a parte autora no andamento do processo de negociação internacional (ZARTMAN, 1997).

Assim, é pertinente mencionar que o poder como relação percebida serve como argumento para o Dilema Estruturalista, o qual questiona como partes mais fracas podem negociar com partes mais fortes em termos de capacidades de poder. A resposta tende a ser que desde que o elemento se torne manipulável, ao invés de meramente vinculado aos recursos e fixado em distribuições, partes mais fracas conseguem modificar e tendem a equilibrar as relações de poder entre as partes da negociação (ZARTMAN, 1997; 2002). Para tanto, destacam-se alguns mecanismos para modificar o equilíbrio de poder no âmbito da negociação internacional, frequentemente utilizados pelas partes consideradas mais fracas. Por exemplo, a utilização de Organizações Internacionais relevantes como mediadores ou também o envolvimento da imprensa e da mídia (ROSOUX, 2013).

### **3.1.2 Complexidade multilateral**

As negociações internacionais possuem uma ordem própria, diferente para cada situação, no entanto, ela pode ser modificada quando se tratam de negociações internacionais multilaterais. As relações de poder de uma negociação multilateral constituem uma rede complexa de relações e interações (LANG, 1989). Por isso, é importante ressaltar que esse tipo de negociação demanda um arranjo maior, ou seja, quanto mais partes negociadoras, mais intrincado é o ordenamento de atributos de cada uma delas.

Gerenciar todas as características dos atores revela-se uma questão estrutural. A abordagem estrutural apresenta algumas explicações de métodos para driblar essa complexidade gerada pela pluralidade dos atores da negociação. A primeira delas trata das coalizões. As coalizões unem partes negociadoras em grupos de apoio que tenham afinidades

nos seus interesses e objetivos. Esses grupos se reúnem e discutem a adoção de posições similares para facilitar o ordenamento de interesses, essas posições são acordadas de forma a garantir resultados favoráveis para todas as partes do mesmo grupo. Uma segunda opção é a liderança. Semelhante às coalizões, a liderança corresponde à concentração das decisões em apenas uma parte negociadora de cada grupo. A interação entre líderes representantes também facilita a reestruturação das relações de poder (ZARTMAN, 2002).

A análise dos processos de negociação internacional multilateral é determinada pela estrutura de interação ao longo do processo. Para uma negociação internacional multilateral ser dinamicamente estável, as alternativas e restrições devem estar equilibradas. Mudanças radicais podem tornar os atores negociadores mais competitivos do que cooperativos em suas interações. Identificar alternativas e restrições aceitáveis em negociações internacionais multilaterais devem levar em consideração todas as características, tanto físicas quanto culturais, bem como os atributos de poder das partes, o que aumenta mais ainda a complexidade (MAUTNER-MARKHOF, 1989).

### **3.1.3 Informação e Conhecimento**

A informação é um dos principais fatores objetivos dos processos de negociação internacional. Através dela, reúne-se o conhecimento necessário para atuar estrategicamente e garantir o alcance dos objetivos na negociação (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977). Woroniecki (apud CURYLO, 2015) afirma que a essência das negociações é a troca de informações entre atores negociadores autônomos e independentes em busca de benefícios mútuos. Duas das informações mais importantes a serem compartilhadas para a realização da negociação são os interesses e a posição de cada ator negociador. É evidente a necessidade de construção de um relacionamento de confiança, para que as partes se sintam confortáveis para dividir cada vez mais informações. Um método eficiente para a construção desse relacionamento é aproveitar a fase introdutória para descobrir e demonstrar interesse nas especificidades das outras partes negociadoras.

É importante entender que, independentemente de o ator negociador possuir muito ou pouco conhecimento sobre as outras partes, o que mais importa é a habilidade do indivíduo negociador utilizar aquele conhecimento a seu favor (IRAGORRI, 2003). O negociador eficiente deve fazer muitas perguntas para compreender os interesses do outro lado e descobrir informações necessárias para fazer trocas. Faz parte da negociação fornecer algumas informações para aumentar a confiança entre os dois lados. Dividir informações

pode ser utilizado para criar acordos benéficos estimulando a troca de mais informações. A procura de dados que sustentem a negociação é tão importante quanto a negociação propriamente dita. Detalhes que por vezes parecem insignificantes podem ser extremamente vantajosos para o outro indivíduo negociador (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

A informação pode ter dois tipos de influência: estratégica e não estratégica. As informações básicas e não estratégicas são compartilhadas nas primeiras interações entre os indivíduos negociadores, na busca tentativa de construção de relacionamento de confiança. Esse sentimento, mesmo que superficial, é muito importante no processo de negociação internacional. Já as informações privadas e estratégicas são aquelas cuja revelação pode influenciar no andamento e nos resultados da negociação e só são compartilhadas quando há incentivos razoáveis e quando convém para favorecer a posição da parte negociadora (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

A informação obtida a respeito das intenções e objetivos dos demais atores negociadores pode ser usada para facilitar a coordenação da negociação. O fluxo é constante durante todo o processo, entretanto, a troca inicial de informações durante a fase de pré-negociação é muito importante para as partes negociadoras resolverem divergências estruturais e diminuïrem o efeito negativo que elas possam trazer (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977). Em situações de conflito, a informação não garante que haverá um acordo, mas o conhecimento do quão longe é possível ir nas ações e demandas sem provocar maiores tensões é fundamental (CURYLO, 2015). Informação incompleta pode fornecer o poder de manipular o processo, bem como a falta de informação transforma-se em expectativas (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

#### **3.1.4 Regras e procedimentos**

Para conduzir os processos de negociação internacional, os atores buscam conformação sobre harmonização de regras e procedimentos. Assim que acordadas, essas regras reduzem a autonomia das partes negociadoras, pois “limitam sua capacidade para implementar políticas e estabelecer regras e ordenamentos jurídicos próprios” (BOJIKIAN, 2009, p. 54). No entanto, essa delimitação das regras que conduzem as negociações internacionais é muito importante para que o processo seja razoável e tenha chances de resultar em um acordo. Aderir aos procedimentos da negociação garante a interação estável entre as partes negociadoras pelo menos até o seu encerramento (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

O maior instrumento para o estabelecimento desses procedimentos são as Organizações Internacionais, as quais, juntamente com os Estados, criam e fazem a manutenção de regras e procedimentos internacionais. As Organizações Internacionais também ampliam as possibilidades de exercício de política externa, assim como restringem a forma como os Estados conduzem e implementam sua própria política externa (MINGST e ARREGUÍN-TOFT, 2014). Regras específicas podem surgir e serem incorporadas ao processo de negociação internacional, principalmente em casos de resolução de conflitos, em que o relacionamento entre os atores já se encontra bastante fragilizado. Essas normas extras garantem que as relações de poder estejam equilibradas – dentro do possível no contexto (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

### 3.2 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

A abordagem comportamental é uma teoria que considera o comportamento individual como principal elemento influenciador dos processos de negociação internacional, baseada nas contribuições da psicologia social. Nesse sentido, a teoria ressalta que a negociação em si é a ferramenta ideal para mudar o comportamento dos indivíduos negociadores em busca de um acordo (RUBIN, 2002). Essa abordagem considera todos os tipos de negociações como um processo social que envolve processos psicológicos de nível individual (GELFAND, FULMER e SEVERANCE, 2011). O comportamento, seja cognitivo ou emocional, possui infinitas possibilidades diretamente atreladas aos interesses e valores do indivíduo negociador. Dessa forma, serão destacados alguns fatores subjetivos ao indivíduo que podem influenciar na condução e nos resultados do processo de negociação internacional, como a percepção, os valores e a cultura e o relacionamento. No entanto, é importante entender que as alternativas não se limitam às escolhidas.

Para compreender melhor a abordagem comportamental, é pertinente mencionar as contribuições da psicologia social. O nível individual é ressaltado pela introdução das habilidades pessoais e sociais na atuação durante os processos de negociação internacional. A teoria busca entender de que maneira as partes e os indivíduos negociadores percebem seus próprios interesses e objetivos, assim como os das demais partes. Também, a maneira que percebem como as ações são influenciadas por expectativas e estratégias provenientes dessas percepções. As particularidades dos indivíduos fazem com que seja difícil de prever seu raciocínio e atuação, ou seja, dificilmente compreende-se uma regularidade integral de comportamento (BORGES e SIMÃO, 2005).



A condução do processo de negociação internacional, conforme a abordagem comportamental e as contribuições da psicologia social, é determinada pelas capacidades do indivíduo negociador de perceber tudo e todos que compõem a negociação internacional. As percepções que o indivíduo tem sobre o contexto e a realidade são essenciais para a formulação da sua lógica de ação durante todo o processo. Juntamente com o raciocínio formulado, as expectativas em relação às ações dos demais indivíduos negociadores caracterizam as reações do negociador e explicam a natureza do seu comportamento. As expectativas são construídas pelas experiências pessoais do indivíduo, o qual traça paralelos entre os fenômenos observados em sua vida pessoal que são semelhantes aos fenômenos que está percebendo durante a negociação. Essa construção evidencia um processo de aprendizado através de coleta, absorção e interpretação de informações. Mesmo que em caráter individual, a ação do indivíduo negociador poderá sofrer constrangimentos da coletividade, isso faz ser importante considerar a repercussão de suas ações sobre o grupo, o que interferirá nos seus posicionamentos futuros (BORGES e SIMÃO, 2005; RUBIN, 2002).

A abordagem comportamental também é constituída na análise de tratados diplomáticos históricos, na tentativa de estabelecer pontos comuns nos processos de negociação internacional. Diferentemente da visão usual da Teoria dos Jogos, que considera os indivíduos como jogadores sem características próprias, a teoria comportamental destaca as tendências, emoções e habilidades individuais. Além disso, observa a importância do papel da persuasão, confiança, percepção, motivação, relacionamentos, cultura, normas, e expectativas nas atitudes do indivíduo e no processo de negociação como um todo (BORGES e SIMÃO, 2005). Por fim, cabe reafirmar que, diferentemente do que ressalta a abordagem estrutural, a personalidade e o comportamento dos indivíduos representantes das partes negociadoras também podem ser variáveis explicativas dos resultados da negociação, tanto quanto as relações de poder estabelecidas (ROSOUX, 2013).

### **3.2.1 Percepção**

A percepção é definida no contexto de negociações internacionais como um processo de triagem, seleção e interpretação de informações e estímulos que se convertem em um significado para cada indivíduo. O comportamento de um indivíduo negociador serve como estímulo para os demais indivíduos, os quais o monitoram, selecionam os elementos-chave e tentam interpretá-los da mesma forma (SMOLINSKI, 2006). A percepção que os indivíduos negociadores têm uns dos outros é crucial para a fluidez das negociações (FAO, 2008). É a

percepção da realidade que molda o comportamento dos indivíduos negociadores entre si, ou seja, como eles estão inclinados a agir. As reações são baseadas na percepção subjetiva da realidade e o indivíduo que está sendo percebido também está agindo de acordo com a sua própria percepção (RUBIN, 2002; JAGODZINSKA, 2016).

Uma das habilidades essenciais para indivíduos negociadores é capacidade de ler as pessoas para reconhecer suas necessidades e antecipar seus movimentos. A maneira pela qual um indivíduo se comporta, tanto inconscientemente quanto conscientemente, pode revelar muitas informações importantes (JAGODZINSKA, 2016). Assim, o processo de negociação internacional também é conduzido pela manipulação de percepções, ou seja, indivíduos negociadores modificando as percepções dos demais para que elas se encaixem com as suas e resultem num acordo vantajoso para sua parte negociadora (ZARTMAN, 1989). Como as percepções de indivíduos são diferentes em cada cultura, existe a probabilidade de um negociador formar uma impressão precisa baseada numa percepção imprecisa, o que pode acarretar em efeitos negativos nos próximos estágios da negociação (ELFENBEIN, 2015). Uma percepção imprecisa pode acarretar numa série de comportamentos inadequados e, dado o caráter interativo do processo, os resultados da negociação podem ser baseados em inferências incorretas e, dessa forma, não serem satisfatórios (FAO, 2008). Saber gerir a própria percepção pode se tornar uma grande ferramenta de influência social (JAGODZINSKA, 2016).

### **3.2.2 Cultura, Valores e Relacionamento**

Negociações internacionais são interculturais e muitos dos problemas que surgem durante uma negociação se originam de choques culturais. A cultura dos indivíduos negociadores seja política, econômica ou social se reflete nas percepções da negociação internacional (MAUTNER-MARKHOF, 1989). Nesse sentido, a cultura pode ser definida como as normas, crenças e valores socialmente transmitidos que influenciam o comportamento de indivíduos de uma certa sociedade. Há consenso e evidências na literatura de negociação que indivíduos negociadores de diferentes culturas tendem a se comportar diferentemente e que a cultura de fato influencia em seu comportamento. Apesar de a cultura afetar elementos básicos da negociação, como interesses, prioridades e estratégias, existem outras variáveis que produzem efeitos similares, como a percepção e o relacionamento (SMOLINSKI, 2006).

Os choques culturais têm a capacidade de influenciar a negociação internacional e

seus resultados, pois se originam da identidade cultural de cada indivíduo negociador, seja étnica, linguística ou religiosa, que se caracteriza como um dos determinantes do seu comportamento (CURYLO, 2015). A percepção e compreensão da identidade cultural de cada indivíduo negociador pode ser uma vantagem potencial quando as diferenças de valores são consideradas e respeitadas, facilitando a construção de um relacionamento de confiança (SMOLINSKI, 2006). O indivíduo negociador deve se adaptar ao máximo à cultura dos outros atores da negociação para evitar que as divergências culturais fiquem em evidência e se tornem barreiras ao acordo.

A superação de diferenças culturais demanda habilidades de comunicação precisas, verbais ou não verbais, e uma preparação adequada do ambiente da negociação. Quando um indivíduo negociador sente que sua cultura é interessante e está sendo razoavelmente respeitada, fica mais à vontade e permite a construção de laços. Procurar conhecer os valores culturais que estarão presentes no processo de negociação e reconhecer os seus próprios valores contribuem para uma visão mais ampla e maiores chances de equilíbrio cultural (HOFSTEDE, 1989).

A construção de um relacionamento é essencial e também um dos meios para tornar uma negociação internacional mais eficiente. Nesse sentido, ser respeitoso, diplomático e manter a credibilidade são importantes para criar um relacionamento positivo e prevenir emoções negativas que podem resultar em táticas distributivas. Quanto melhor for o relacionamento entre os indivíduos negociadores, mais cooperativas serão as partes e mais informações relevantes serão compartilhadas (FAO, 2008). Pruitt (2002) ressalta que relacionamentos realmente ativos no processo de negociação internacional são muito benéficos por que: “1) encorajam a negociação eficiente; 2) encorajam a solução de conflitos direto para um acordo integrativo; e 3) produzem uma troca de favores entre as partes a respeito de questões de grande importância para a outra parte”<sup>7</sup> (PRUITT, 2002, p. 94).

Estabelecer confiança nos relacionamentos é um processo lento, e, ao contrário, pode ser rapidamente destruída (FAO, 2008). Dessa forma, a maneira mais sensata para a manutenção do relacionamento entre os indivíduos negociadores é separar as pessoas do problema, de forma que as divergências sejam resolvidas sem a interferência de elementos pessoais, preservando o relacionamento (FISHER, URY e PATTON, 2011). Assim que as partes começam a construir relacionamentos entre si e a trocar informações importantes, os

---

<sup>7</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “[...] (1) encourage efficient negotiation [...], (2) encourage problem solving leading to the adoption of win-win agreements, and (3) produce a long-run exchange of favors with each side conceding on issues that are of greater importance to the other side.”

interesses que estão na mesa de negociação ficam mais claros (FAO, 2008).

A competência intercultural é um instrumento necessário para que o indivíduo negociador seja capaz de superar as diferenças culturais, construir e manter bons relacionamentos em uma negociação internacional. Entretanto, conforme Barros e França (2011, p. 76), o desenvolvimento desse instrumento “é um desafio particular, pois exige que o indivíduo negociador reveja seus conceitos, valores, comportamentos e entendimentos que até o momento poderiam ser considerados naturais”. Nesse sentido, Barros e França (2011, p. 76) concluem que:

[...] é preciso um esforço crítico por parte do indivíduo negociador, que passará a pensar a própria cultura, procurará desenvolver alteridade e tolerância ao desconhecido e procurará compreender o outro, o diferente, a partir de uma nova lógica, um novo olhar, com menos preconceitos e estereotipificações (BARROS e FRANÇA, 2011, p. 76).

Através desse mecanismo, as partes negociadoras buscam a construção de vínculos que gerem benefícios reais entre si sem ferir as identidades culturais de suas respectivas sociedades.

## 4 O PAPEL DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

### 4.1 A PROPÓSITO DO PAPEL DO INDIVÍDUO NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Antes de discutir os aspectos apontados nos capítulos anteriores, é pertinente ressaltar por que o problema que conduz essa monografia é importante. O filósofo russo Plekhanov (1987) versa em seu trabalho “A propósito do papel do indivíduo na história”, escrito em 1898, sobre em que medida o indivíduo influencia os processos históricos. A resposta aparece no contexto da discussão da filosofia marxista com o materialismo histórico:

[...] por efeito das particularidades do seu carácter, o indivíduo pode exercer influência sobre o destino da sociedade. Às vezes, esta influência é mesmo muito considerável. Mas a possibilidade desta influência, assim como a sua intensidade, são determinadas pela organização da sociedade, pela correlação das forças sociais. O carácter do indivíduo só é factor da evolução social onde as relações sociais o permitem, enquanto o permitem e só na medida em que o permitem (PLEKHANOV, 1987, p. 335).

De acordo com esse princípio, é possível afirmar preliminarmente que sim, o indivíduo e suas particularidades influenciam a construção dos processos sociais e, dessa forma, ele possui um papel a desempenhar. No entanto, essa afirmação vem acompanhada da observância da importância da estrutura social em questão.

Plekhanov (1987) não se contenta e aprofunda o princípio discutindo que determinados indivíduos surgem na história para modificar sensivelmente os acontecimentos graças à influência das particularidades de seu caráter, carregado de habilidades e possibilidades, ressaltando que:

a grandeza do grande homem não consiste em que as suas qualidades pessoais dão uma fisionomia individual aos grandes acontecimentos da história. Consiste em que o grande homem tem qualidades que o tornam mais capaz de servir as grandes necessidades sociais do seu tempo, as quais nascem pela operação das causas gerais e particulares (PLEKHANOV, 1987, p. 345).

Os indivíduos são formados por múltiplas determinações sociais, por isso alguns se destacam por carregar uma grandeza que se aplica a determinados processos quando a estrutura social o permite. Na história da humanidade, seguindo a visão de Plekhanov, existiram grandes negociadores que estavam inseridos numa ordenação social conveniente e

foram fundamentais para o desdobramento de eventos importantes que explicam porque somos o que somos nos dias de hoje. Nesse sentido, determinados indivíduos são dotados da arte da negociação e contribuem com suas particularidades para representar governos nas negociações internacionais.

#### 4.2 A PROPÓSITO DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

O entendimento do conceito de negociação internacional referido nessa monografia é essencial para a compreensão de seus processos. Autores como Kaufmann (1989), Fisher, Ury e Patton (2011) e Druckman (2010) definem que a negociação está inserida na vida de todos os indivíduos e que a negociação internacional se caracteriza por negociações entre governos de diferentes nacionalidades.

O indivíduo negociador no conceito de negociação internacional destaca-se como aquele que conduz a negociação, pois os governos são compostos por indivíduos que possuem capacidade para negociar, dotados da consciência dos interesses a serem defendidos e da habilidade de interagir com outros indivíduos representantes das demais partes negociadoras. Dessa forma, pode-se dizer que uma das funções que compõem o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional é representar as partes que negociam e conduzir a negociação através de interações.

O processo de negociação internacional compreendido como sequência de estágios abrange uma série de interações necessárias para que a negociação tome forma e os atores possam convergir em seus interesses (BARTOS, 1974 apud DUPONT e FAURE, 2002), bem como possui três funções identificadas e realizadas pelos indivíduos: de diagnóstico, formulação e aplicação (ZARTMAN, 1984). Entretanto, se essas interações são compostas tanto por aspectos subjetivos, quanto por aspectos objetivos (VAZ, 2002), as particularidades de cada indivíduo negociador influenciam as interações e conseqüentemente os resultados provenientes delas.

Nesse segmento, o processo de negociação internacional proposto e ilustrado por Kaufmann (1989) permite uma visualização clara dos principais elementos que compõem o processo e evidencia que muitos desses são gerados pela atuação do indivíduo. Assim, reafirma-se que a condução do processo de negociação e das principais funções que o permeiam é uma das atribuições do indivíduo, assim como suas características individuais são fundamentais para a compreensão dos estágios dos processos de negociação internacional.

No que tange aos tipos de negociação internacional, Vaz (2002) discute que elas podem ser tanto integrativas quanto distributivas. Esses tipos implicam um sentimento de cooperação ou competição compartilhado entre as partes negociadoras. Sendo assim, a condução do processo de negociação será acompanhada constantemente por esse sentimento que conseqüentemente moldará a postura dos indivíduos que conduzem. Uma postura cooperativa inspira a reciprocidade, ao contrário da competitiva, que ressalta a oposição. Nessa lógica, depreende-se que a postura que os indivíduos assumem contribui para determinar o tipo da negociação e se ela poderá ser convertida para um tipo ou outro, funções que também integram o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

Kaufmann (1989) ressalta em seus escritos a importância de uma negociação preliminar, que também pode ser entendida como pré-negociação ou diagnóstico (ZARTMAN, 1984). Nessa fase acontece a troca e coleta de informações essenciais para o desenvolvimento da negociação, como os interesses, objetivos e as características mais evidentes das partes e seus indivíduos negociadores. Também é importante apontar, que a pré-negociação pode ser descrita em quatro partes: a definição do problema, o compromisso com a negociação, o arranjo da negociação e a negociação em si (SAUNDERS, 1984).

Nesse contexto, percebe-se a atribuição do indivíduo na negociação internacional como provedor de características que serão percebidas pelos demais indivíduos negociadores e utilizadas para a construção da imagem do ator negociador que representa. Além do mais, é pertinente concluir que aqueles que realizarão todas as partes que compõem as negociações preliminares também serão os indivíduos negociadores, sejam os mesmos ou outros designados para atuarem como tais, a partir de interações, percepções e a ciência dos interesses que deve defender no processo de negociação. A partir disso, depreendem-se mais funções que fazem parte do papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

O desenvolvimento do processo de negociação internacional é caracterizado pela negociação propriamente dita. Mesmo que o ato de negociar apareça constantemente do início ao fim do processo de negociação, esse momento será decisivo para a conquista de um acordo. Para tanto, Kaufmann (1989) ressalta que a negociação será realizada por equipes representantes lideradas por uma autoridade central que provavelmente será quem conduzirá as interações na negociação. Idealmente, essa autoridade é o indivíduo que possui a maior capacidade de negociação e conhecimento das características da parte que representa, dessa forma, podendo defender melhor os referentes interesses. No entanto, também se percebe a competência de negociação e elaboração de estratégias na equipe que auxiliará o indivíduo negociador principal em suas ações.

Nesse mesmo contexto, a atmosfera e a possibilidade de audiência modificam a percepção dos indivíduos negociadores (DUPONT e FAURE, 2002; BOJIKIAN, 2009). Sendo assim, os indivíduos que possuem a atribuição de interagir e negociar, o farão baseados na sua percepção da atmosfera do ambiente, bem como sua postura dependerá de presença de indivíduos externos à negociação.

Inseridos no desenvolvimento da negociação, é importante destacar os pontos de inflexão. Esses pontos de inflexão correspondem a eventos que marcam a passagem de um estágio para outro nas negociações internacionais. O indicativo de mudança pode ser tanto quando as interações dos indivíduos negociadores tendem para a convergência e a negociação internacional evolui, quanto pressões externas causadas por conflitos ou opinião pública (DRUCKMAN, 1997; 2001). Ambas as alternativas são originadas pela movimentação dos indivíduos, seja pelo sinal de evolução da negociação ou por reações externas. Nesse sentido, os pontos de inflexão acontecem como reação às ações dos indivíduos.

Nesse mesmo contexto de mudança de estágio, quando as partes e os indivíduos negociadores chegam a um acordo, a negociação passa por uma transição de inserção dos termos combinados no papel (FJELLSTRÖM, 2005). Esse momento é muito importante, pois esclarece as condições e assegura que não aconteçam divergências de interpretação posteriores. Os indivíduos negociadores são responsáveis pela construção, interpretação, modificação e, finalmente, compromisso com os termos acordados.

É possível perceber muitas variáveis no desenvolvimento do processo de negociação internacional que influenciam seus resultados, mas somente algumas merecem destaque por corresponderem adequadamente à proposta dessa monografia. As ações dos indivíduos negociadores abrangem todo o tipo de interação realizada ao longo do processo de negociação, e, a partir disso, elaboram estratégias para favorecer a parte negociadora a quem representam (PRUITT, 1981; DUPONT e FAURE, 2002). As estratégias, que podem ser tanto de acomodação quanto de confrontação, revelam-se ferramentas úteis de modificação para o indivíduo.

Dentro do contexto das ações estão inseridas as principais interações: ofertas, contraofertas e concessões (DUPONT e FAURE, 2002; OESCH e GALINSKY, 2003). Baseadas nessas ações, o processo de negociação é delineado para a convergência de interesses. As concessões se destacam nesse meio por serem um atalho para o acordo entre as partes negociadoras e se originarem da crença de reciprocidade. Fazer concessão significa abrir mão de interesses ou vantagens em busca do benefício mútuo (DUPONT e FAURE, 2002). Os indivíduos negociadores são responsáveis pela formulação das estratégias que serão



instrumentos de negociação e incluem as possibilidades de concessões. Sendo assim, a função de conduzir a negociação internacional através desse conjunto de ações, também pode ser caracterizada no papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

Outras variáveis que se destacaram no processo de negociação foram as de comunicação. A comunicação é o meio pelo qual os indivíduos negociadores interagem e tratando-se de negociações internacionais, a presença de indivíduos de diferentes nacionalidades denota o padrão de linguagem como possível barreira na comunicação (DUPONT e FAURE, 2002). No entanto, esse é um obstáculo que os indivíduos negociadores devem superar se quiserem realizar a negociação. Como extensão do processo de negociação e que também se encaixa nas variáveis de comunicação, a mediação é uma alternativa para auxílio no entendimento entre as partes. Compreende basicamente o mesmo formato das partes negociadoras e é constituída por indivíduos representantes que não possuem poder algum de decisão, mas que por ocuparem uma posição neutra, podem facilitar a convergência de interesses através da intermediação (COLOSI, 1984; FAURE, 1989). O próprio processo de negociação internacional pressupõe a mediação como alternativa para colaborar com o desenvolvimento, ou seja, a inserção de mais indivíduos para contribuir com a interação entre os indivíduos negociadores.

A persuasão também é enquadrada nas variáveis de comunicação e é caracterizada como um dos principais instrumentos dos indivíduos negociadores. Ao longo do processo, a persuasão é utilizada pelos indivíduos para convencer os demais que os interesses da sua parte negociadora devem prevalecer e que irão constituir mais benefícios. Ao contrário da concessão, os custos da persuasão são mínimos por agir na consciência e modificarem a percepção dos indivíduos (DUPONT e FAURE, 2002). A persuasão como ferramenta para a negociação internacional, só pode ser realizada por indivíduos em outros indivíduos. Dessa forma, conclui-se então que a negociação internacional possui aspectos restritos aos indivíduos negociadores inseridos em seu processo. Sendo assim, os indivíduos demonstram ser fundamentais para que o processo de negociação internacional ocorra.

#### 4.3 A PROPÓSITO DO INDIVÍDUO NAS ABORDAGENS TEÓRICAS DOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

As abordagens teóricas de análise dos processos de negociação internacional foram escolhidas para entender mais profundamente as funções do indivíduo. A abordagem

estrutural e a abordagem comportamental diferem na seleção dos principais elementos determinantes da negociação internacional, bem como na explicação de seus resultados.

A abordagem estrutural acentua o poder como principal circunstância do processo de negociação. Entretanto, o poder é conceituado mais profundamente. Além dos recursos e acúmulo de força, o poder é entendido como esses recursos são utilizados, ou seja, as relações de poder construídas pelos indivíduos negociadores através das ações que gerenciam os recursos na negociação (ZARTMAN, 1997; 2002). Destarte, mesmo que o que esteja em evidência nessa abordagem sejam as características estruturais das partes e dos indivíduos negociadores (VAZ, 2002), a estrutura de poder é construída pelas ações e relações estabelecidas pelos indivíduos durante o processo de negociação internacional.

Nesse contexto, identifica-se a percepção como elemento essencial da abordagem estrutural, com grande destaque também na abordagem comportamental (ZARTMAN, 1997). Na abordagem estrutural, ela é ressaltada para evidenciar o poder como uma relação percebida. Devido à capacidade dos indivíduos de compreenderem certos estímulos sem precisarem de uma comunicação direta, as relações de poder podem ser percebidas e não necessariamente absolutas (ZARTMAN, 1997; 2002). Dessa forma, modificando as relações de poder para um elemento manipulável, são os indivíduos negociadores que tornam possível a negociação de partes mais fracas com partes mais fortes em termos de capacidade de poder, ou seja, são eles que ampliam as possibilidades de negociação internacional.

Ao longo do estudo sobre as negociações internacionais, percebe-se que cada negociação possui uma ordem própria, com relações de poder compostas por diversos aspectos. Por isso, ao se deparar com multilateralidade, compreende-se uma progressiva complexificação das relações de poder, ou seja, mais partes negociadoras representadas por mais indivíduos negociadores dotados de imensuráveis particularidades que podem influenciar na sua postura na negociação (LANG, 1989).

Através do entendimento de que a multilateralidade forma uma nova rede de relações de poder, depreende-se que as interações entre os indivíduos negociadores estarão cada vez mais carregadas de suas próprias particularidades e dos aspectos absorvidos de interações anteriores. Portanto, a função de condução da negociação internacional pelo indivíduo evidencia-se ser cada vez mais importante e parte do papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

A informação e o conhecimento foram ressaltados na abordagem estrutural por se tratarem das principais fontes para a elaboração de estratégias (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977). São caracterizados aspectos estruturais graças a sua importância para os indivíduos

negociadores construir e conduzir a negociação, bem como é essencial a exposição de informações como interesses e objetivos. Sem as informações, não há negociação, porque as interações são definidas por uma troca constante de informações e o conhecimento pelo acúmulo de informações. Nesse sentido, conclui-se que o indivíduo é o principal provedor de informações e aquele que mantém o seu fluxo constante na negociação internacional através de interações entre si.

Para a abordagem estrutural, as regras e os procedimentos acordados entre as partes negociadoras mostram-se fundamentais e ressaltam a influência que as particularidades dos indivíduos podem ter no processo de negociação. Elas são instituídas e acordadas para que haja uma harmonização e maior chance de convergência, assim como reduzem a autonomia das partes e dos indivíduos negociadores para impedir que as particularidades excedam o objetivo de convergência de interesses (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977; BOJIKIAN, 2009). Naturalmente, os indivíduos negociadores vão para a negociação com o intuito de defender seus interesses ao máximo e tentam instituir regras de autoria própria a fim de favorecer a parte representada. Os procedimentos comuns de negociação servem exatamente para impedir esse tipo de conflito na negociação e assegurar as possibilidades de acordo. Posto isso, compreende-se que além do processo de negociação dispor de ferramentas exclusivas ao indivíduo, também restringe sua ação para avaliar uma resolução entre as partes.

Diferentemente da abordagem estrutural, a abordagem comportamental ressalta o comportamento dos indivíduos negociadores como principal catalisador do processo de negociação internacional e dos seus resultados. O ato de negociar demonstra-se uma ferramenta importante para estimular a mudança de comportamento dos demais indivíduos na negociação (RUBIN, 2002). A abordagem comportamental determina que a negociação internacional pode ser definida como processo social, ou seja, estabelece suas funções aos indivíduos envolvidos (GELFAND, FULMER e SEVERANCE, 2011). Ao considerá-la um processo social, essa abordagem propõe que o indivíduo desempenha todas as atribuições necessárias, as quais são dinamizadas de acordo com suas ações e particularidades.

A psicologia social está inserida na abordagem comportamental como principal fonte de conceitos e teorias. O que destaca as pessoas a um nível individual é a capacidade de introduzir suas particularidades em suas ações. Nessa lógica, devido às particularidades dos indivíduos, dificilmente suas ações são previsíveis (BORGES e SIMÃO, 2005). Isso explica porque estabelecer modelos de processos de negociação internacional é muito difícil, não só devido os aspectos contextuais da negociação, mas também porque os indivíduos

negociadores têm um papel a desempenhar. O indivíduo é dinâmico e dotado de diversas características que podem influenciar suas ações, portanto os modelos de processos de negociação internacional são elaborados da forma mais neutra possível, dando espaço para as possibilidades geradas pelos indivíduos.

A condução do processo de negociação internacional é basicamente determinada pelas capacidades de percepção e expectativas do indivíduo negociador (BORGES e SIMÃO, 2005; RUBIN, 2002). Dessa forma, pode-se entender que a percepção, ou seja, a triagem, a seleção e a interpretação de informações e estímulos (SMOLINSKI, 2006), é a reação básica dos indivíduos nas negociações internacionais. Quando há interações entre os indivíduos negociadores, cada um realiza o seu próprio processo de percepção e busca fenômenos correlatos em sua experiência pessoal para formular suas ações. Mesmo que sejam elaboradas estratégias coletivas dentro das equipes das partes negociadoras, é natural que cada um acrescente seu próprio processo perceptivo à nível individual nas interações. Nesse sentido, o comportamento do indivíduo negociador é moldado por esses processos perceptivos. Como a percepção é algo volátil, sua manipulação mostra-se mais uma das ferramentas utilizadas pelos indivíduos para favorecer as partes negociadoras que representam. Nos mesmos moldes da abordagem estrutural, a capacidade perceptiva do indivíduo é muito importante para o ato da negociação.

Cultura é um dos aspectos de maior destaque na abordagem comportamental. Negociações internacionais sempre serão pelo menos minimamente interculturais, pois exigem a interação de indivíduos de diferentes nacionalidades. A definição de cultura como normas, crenças e valores socialmente compartilhados numa determinada sociedade (SMOLINSKI, 2006) é suficiente para se entender que ela influencia diretamente o processo perceptivo dos indivíduos negociadores. A identidade cultural de cada indivíduo pode tanto aproximar pessoas de culturas semelhantes quanto produzir barreiras que impedem a condução do processo de negociação internacional.

A cultura pode tornar-se uma ferramenta de negociação se respeitada e mais ainda se valorizada. Quando um indivíduo percebe que a sua identidade cultural está recebendo a devida atenção, sente-se mais disposto a construir um relacionamento de confiança (SMOLINSKI, 2006), aspecto importante que aumenta significativamente as chances de acordo (PRUITT, 2002). A adaptação à cultura alheia mostra que o indivíduo está disposto a respeitar outras crenças e valores para alcançar uma convergência de interesses, em busca de um equilíbrio cultural (HOFSTEDE, 1989). No entanto, isso não significa um abandono da

sua própria cultura. A cultura muitas vezes é intrínseca à personalidade do indivíduo, então mesmo que ele não coloque a sua em evidência, ela com certeza influencia suas ações.

A confiança nas negociações internacionais é essencial para acordos bem-sucedidos. Fisher, Ury e Patton (2011) sugerem que quando surgem divergências, é importante a separação do indivíduo do problema. Como os indivíduos estão constantemente sujeitos às suas próprias particularidades, essa separação é importante para que não evolua para uma questão pessoal que possa atrapalhar a negociação internacional. Os procedimentos acordados para condução da negociação existem para harmonizar as interações, mas não impedem que as divergências se tornem pessoais. Sendo assim, essa matéria mostra-se inserida nos processos de negociação internacional pela individualidade das pessoas.

Por fim, a competência intercultural é mais uma das capacidades dos indivíduos negociadores de superar as divergências culturais no contexto de negociação internacional. Barros e França (2011) ressaltam que essa habilidade é complexa de se desenvolver e exige um reconhecimento dos próprios conceitos e valores para permitir a construção de uma nova perspectiva sobre os outros indivíduos. A cultura mostra-se tão importante que demanda que o indivíduo se conheça e se questione para respeitar outras culturas.

#### **4.3.1 Relação entre a estrutura e o comportamento**

A partir da exposição das abordagens, percebe-se que elas não foram escolhidas por acaso e se complementam por destacar elementos muito importantes para a compreensão do processo de negociação internacional. Pode-se entender que assim como o processo possui uma estrutura de relações de poder, existem questões psicológicas que afetam o comportamento individual, parte da composição dessa estrutura. Essas questões não podem ser ignoradas, principalmente porque podem ser tornar barreiras nos estágios futuros do processo de negociação internacional (CURYLO, 2015).

Para compreender a relação entre as teorias e seus principais elementos, é pertinente mencionar que os comportamentos e as estruturas podem ser diferenciados pela velocidade em que mudam durante o processo. Enquanto o comportamento pode ser modificado rapidamente de acordo com a situação percebida pelo indivíduo negociador, as estruturas mudam em relação aos tipos de comportamentos que emergem, ou seja, quando se estabelece uma tendência comportamental. As estruturas estão sujeitas ao efeito dos recursos acumulados por cada ator, dos relacionamentos e das interações entre os Estados, entretanto, o comportamento dos indivíduos também é capaz de modificá-las. Essa distinção da velocidade

de mudanças é importante para afirmar a função do comportamento dentro da estrutura, de criação e modificação (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

#### 4.4 A PROPÓSITO DO PAPEL DO INDIVÍDUO NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Após disposição da revisão bibliográfica dos capítulos anteriores e da análise das funções do indivíduo nos processos de negociação internacional sob a ótica da abordagem estrutural e da abordagem comportamental, cabe discutir sobre as conclusões obtidas. O processo de negociação internacional abordado nessa monografia mostrou-se integralmente ligado ao indivíduo. Mesmo que os protagonistas das negociações internacionais sejam governos, esses são sempre representados por indivíduos organizados horizontalmente ou hierarquicamente. Idealmente, esses indivíduos são dotados de conhecimento dos interesses e objetivos e também das características físicas e culturais das partes que representam, bem como do conhecimento da arte da negociação. Assim, é impossível que essa parte negociadora não carregue suas próprias particularidades e experiências pessoais.

Considerando que os indivíduos negociadores são carregados de conhecimento e características, cada parte do processo de negociação internacional é construída por eles. Desde a determinação do objeto da negociação, ordenação dos estágios, interações até o compromisso com o acordo final. Mesmo as variáveis de comunicação que se destacam como determinantes para a negociação são diretamente relacionadas aos indivíduos negociadores, dotados da capacidade de se comunicar. Toda e qualquer parte do processo de negociação remete ao indivíduo de alguma forma.

A abordagem estrutural destaca o poder como elemento central, entretanto, seu conceito é aprofundado para deixar de ser relacionado apenas com recursos e capacidades, e sim com as relações de poder que os indivíduos negociadores sistematizam através das ações manifestadas sobre o poder. Além disso, a teoria destaca questões estruturais como a multilateralidade, que é formada pelos indivíduos e como os procedimentos, que são elaborados e executados pelos indivíduos. Já a abordagem comportamental parte do princípio que os indivíduos negociadores desempenham o papel central das negociações internacionais. No que tange aos aspectos comportamentais, como processo perceptivo, interações, valores e cultura que são destacados, a abordagem comportamental evidencia o comportamento do indivíduo como principal determinante das negociações internacionais e seus resultados.

O que se pode depreender dessa monografia é que o sucesso das negociações internacionais depende do indivíduo e que o seu papel fundamental nos processos de negociação internacional é o de construir e conduzir a negociação tendo em vista as suas características pessoais. Todas as demais atribuições são consequências do que é elaborado individualmente e interagido coletivamente. De acordo com Plekhanov (1987), o indivíduo tem um papel a desempenhar nos processos empreendidos pela humanidade. Sendo a negociação internacional um desses processos, determinados indivíduos dotados de suas particularidades e da arte da negociação podem facilitar ou dificultar o atingimento dos objetivos de governos de diferentes nacionalidades.

Por fim, no que tange às abordagens teóricas utilizadas, se ambas diferem nos elementos determinantes e podem se complementar, nenhuma das duas é suficiente para explicar o fenômeno. A busca por uma teoria que compreenda todos os aspectos dos processos de negociação internacional evidencia a necessidade de contribuições para a área de negociações internacionais, tanto práticas quanto intelectuais.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme Druckman (2010, p. 1) ressalta, “o estudo e a prática da negociação são ambas arte e ciência. [...] Embora não possamos negociar tudo, como muitos dos livros populares afirmam, negociamos muitas coisas”.<sup>8</sup> A negociação internacional mostra-se distinta da doméstica por carregar aspectos que envolvem indivíduos de diferentes nacionalidades, sociedades e culturas (KAUFMANN, 1989). Considerando que o ato de negociar está presente na vida de todos os indivíduos, bem como as negociações internacionais são conduzidas por esses, o objetivo desta monografia oferece uma contribuição importante para a área de pesquisa.

Este estudo investigou o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional entre Estados, visto que são compostos por indivíduos que o conduzem e possibilitam seu funcionamento. Para tanto, apresentou brevemente o processo de negociação internacional e duas abordagens teóricas que o analisam, e finalmente, foi feita uma análise das funções do indivíduo a partir de pressupostos identificados na revisão de literatura.

O Capítulo 2 descreveu a estrutura dos processos de negociação internacional e destacou a atuação do indivíduo negociador nesse meio. Para isso, foram apresentadas a definição e a prática de negociação, bem como seguiu-se para a delimitação do contexto para as negociações internacionais e a importância de ressaltar o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional. Considerou-se que não existe um modelo de análise dos processos considerado acabado por pesquisadores do tema; então, foi utilizado o modelo de Kaufmann (1989), buscando o máximo de neutralidade e abrangência dos aspectos comuns nos processos de negociação. Percebeu-se assim a organização dos processos de negociação internacional em estágios e os principais fatores que compõem cada um desses, o que auxiliou na compreensão do papel do indivíduo nos processos de negociação internacional.

O segundo capítulo também explorou as transições propostas pelo modelo escolhido e as circunstâncias que as compunham. Dessa forma, foram evidenciados os principais elementos do processo de negociação internacional, bem como a função dos indivíduos em cada um deles. As observações sobre o processo foram divididas em: tipos de negociação, que ressaltaram como os objetivos das partes negociadoras podem ser caracterizados; fases da negociação, que destacaram o estágio da pré-negociação e o do desenvolvimento da

---

<sup>8</sup> Tradução livre da língua inglesa do trecho: “The study and practice of negotiation is both art and science. [...] While we may not be able to negotiate everything, as many of the popular books claim, we do negotiate many things.”



negociação; e, finalmente, princípios relevantes, como as ações e a comunicação. Por conseguinte, esse capítulo foi responsável por contextualizar a discussão dessa monografia através da organização dos processos de negociação internacional e do entendimento dos seus principais fatores operantes na negociação.

O Capítulo 3 focou nos objetivos específicos de identificação dos principais elementos da abordagem estrutural e da abordagem comportamental que são determinantes nos processos de negociação internacional e de averiguação da existência de complementaridade entre elas. Para tanto, conformou-se a descrição de duas abordagens teóricas de análise dos processos de negociação internacional que demonstraram os elementos determinantes dos processos e dos seus resultados. No que tange à abordagem estrutural, observou-se os seus pressupostos básicos e a sua centralização nas relações de poder. O conceito de poder nessa abordagem foi mais aprofundado, não considera somente recursos e capacidades de poder, mas sim as relações construídas a partir da utilização desses recursos (ZARTMAN, 1997; 2002).

No mesmo contexto, demonstraram-se outros aspectos que se destacam na abordagem estrutural, como a complexidade multilateral que evidenciou que quanto mais partes negociadoras, mais características são consideradas na construção das redes de relação de poder (LANG, 1989). A informação e o conhecimento também foram caracterizados como elementos determinantes na abordagem estrutural. Ambos evidenciaram serem essenciais para a construção e desenvolvimento das negociações, onde é identificado um fluxo constante de informações e conhecimento que fomentam as interações. Finalmente, os procedimentos de negociação foram destacados por serem designados para assegurar uma harmonização básica para a negociação internacional, isto é, evitar que divergências que resultem em ofensas e na impossibilidade de uma resolução final (DRUCKMAN e MAHONEY, 1977).

Já a abordagem comportamental discutiu o comportamento do indivíduo negociador como principal determinante nos processos de negociação internacional. A partir disso, compreendeu-se que essa abordagem parte do princípio de que as atribuições fundamentais dos processos de negociação internacional são as dos indivíduos negociadores (RUBIN, 2002). Assim, verificou-se que as possibilidades de características que os indivíduos podem oferecer e que influenciam em seu comportamento é indeterminável, e foi apropriado ressaltar aspectos comportamentais que se mostram comuns nos processos de negociação e essenciais para a compreensão da abordagem comportamental.

A percepção foi explanada como um dos fatores cognitivos centrais que influenciam o comportamento dos indivíduos e determinam os resultados dos processos. A capacidade

perceptiva dos indivíduos é uma das competências mais importantes na negociação e permite que o indivíduo regule as informações e os estímulos do processo de negociação e dos demais indivíduos negociadores.

A cultura, definida como conjunto de normas, valores ou crenças, também foi caracterizada como aspecto que influencia o comportamento e evidencia particularidades que compõem a personalidade de cada indivíduo negociador. A investigação salientou que a cultura é tão importante nos processos de negociação que é necessário que o indivíduo compreenda sua própria cultura antes de tentar compreender as das demais partes na negociação. Sendo assim, o indivíduo é capaz de desenvolver uma competência intercultural para superar os contratempos originados por divergências culturais e para construir vínculos de confiança entre as partes negociadoras (SMOLINSKI, 2006).

O Capítulo 4 completou os objetivos específicos de análise do papel dos indivíduos negociadores nos processos de negociação internacional a partir da perspectiva da estrutura do processo e das abordagens teóricas apresentadas no capítulo anterior. Para esse fim, concentrou-se em analisar a revisão de literatura averiguada nos capítulos anteriores e em evidenciar as funções dos indivíduos negociadores nos processos de negociação internacional. Para maior entendimento, é pertinente alguns princípios teóricos como base.

A primeira parte da análise ressaltou as ponderações sobre o papel do indivíduo nos processos sociais na história da humanidade realizadas pelo filósofo Plekhanov (1987), assim como suas observações sobre o surgimento de determinados indivíduos dotados de particularidades que se distinguem para o desenvolvimento de determinados processos. Os estudos de Plekhanov foram importantes para argumentar que o indivíduo possui um papel a desempenhar, e o processo social escolhido para essa monografia foi a negociação internacional.

A segunda parte destacou e analisou as funções do indivíduo na estrutura dos processos, e a terceira parte discutiu as funções dos indivíduos negociadores nos processos de negociação internacional à luz das abordagens estrutural e comportamental. Ambas as teorias determinam as circunstâncias centrais a sua própria maneira, entretanto, percebeu-se que grande parte dos aspectos destacados estão relacionados com os indivíduos.

Nessa investigação, a abordagem estrutural demonstrou compreender que os indivíduos são os responsáveis por manipular o poder e construir as relações de poder. Não obstante, a abordagem comportamental apontou que as circunstâncias determinantes dos processos de negociação internacional são engendradas nos indivíduos negociadores. Através

da compreensão de ambas as abordagens, notou-se que tanto uma quanto a outra considera o indivíduo negociador como operador fundamental da negociação.

Ao final, a última parte do quarto capítulo expressou uma reflexão que evidenciou considerações e conclusões obtidas durante o desenvolvimento desta monografia. Chegou-se à conclusão de que a resposta mais adequada para o papel do indivíduo nos processos de negociação internacional, a partir das abordagens teóricas selecionadas, é que o indivíduo negociador tem a função de construir e conduzir os processos de negociação internacional, contribuindo com sua capacidade de estabelecer relações de poder e suas particularidades, como percepções, cultura e comportamento. Sendo assim, o indivíduo caracteriza-se como operador essencial, independente da natureza da parte negociadora a quem representa, bem como as particularidades que caracterizam o nível individual influenciam suas ações e comportamentos levando a determinados resultados no processo.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Mariana de Oliveira; FRANÇA, Kelly Ribeiro. O fator intercultural e as negociações internacionais: desafios e particularidades da cultura brasileira. In: AYERBE, Luis Fernando; BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira (eds.) **Negociações econômicas internacionais: Abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil**. São Paulo: Editora Unesp, 2011, p. 75-92.
- BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira. **Acordos comerciais internacionais: o Brasil nas negociações do setor de serviços financeiros**. São Paulo: Editora Unesp, 2009.
- BORGES, Juliana Pissinatti, SIMÃO, Marcelo Souto. **Teorias em negociação internacional: algumas análises sobre o indivíduo**. Revista Fronteira, v. 4, n. 7, p. 37-61, 2005. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/fronteira/article/view/5298/5247>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- COLOSI, Thomas. A Model for Negotiation and Mediation. In: BENDAHMANE, Diane; MCDONALD JUNIOR, John. **International Negotiation: art and science**. Delaware County: Diane Publishing Company, 1984, p. 15-33.
- CURYŁO, Barbara. **International negotiations in the context of the evolution of international relations: theoretical assumptions and observations**. Central European Papers, v. 3, n. 2, p. 62-77, 2015. Disponível em: [https://www.slu.cz/fvp/cz/web-cep-en/journal-archive/2015-vol-3-no-2/150302\\_curylo](https://www.slu.cz/fvp/cz/web-cep-en/journal-archive/2015-vol-3-no-2/150302_curylo). Acesso em: 11 ago. 2017.
- DRUCKMAN, Daniel. Negotiating in the international context. In: ZARTMAN, I. W.; RASMUSSEN, J. L. **Peacemaking in international conflict**. Washington: United States Institute of Peace Press, 1997.
- \_\_\_\_\_. Turning Points in International Negotiation. **Journal of Conflict Resolution**, v. 45, n. 4, p. 519-544, ago. 2001. Disponível em: <http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/negotiation.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.
- \_\_\_\_\_. Negotiation. In: YOUNG, Nigel. **The International Encyclopedia of Peace**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2010.
- DRUCKMAN, Daniel; MAHONEY, Robert. **Processes and Consequences of International Negotiation**. Journal of Social Issues, v. 33, n. 1, p. 60-87, 1977. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1977.tb01869.x/full>. Acesso em: 15 out. 2017.
- DUPONT, Christophe; FAURE, Guy-Olivier. The Negotiation Process. In: KREMENYUK, Victor. **International negotiation: analysis, approaches and issues**. São Francisco: Jossey-Bass, 2002, p. 39-63.
- ELFENBEIN, Hillary Anger. **Individual Differences in Negotiation: A Nearly Abandoned Pursuit Revived**. Current Directions in Psychological Science, v. 24, 2015, p. 131-136.
- FAO. Food and Agricultural Organization of the United Nations. **Negotiation theory and practice: a review of the literature**. 2008. Disponível em:

[http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5\\_negotiation\\_background\\_paper\\_179en.pdf](http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5_negotiation_background_paper_179en.pdf). Acesso em: 21 jun. 2017.

FAURE, Guy-Olivier. The Mediator as Third Negotiator. In: MAUTNER-MARKHOF, Frances. **Processes of International Negotiation**. Boulder: Westview Press, 1989, p. 415-426.

FISHER, Roger; URY, William L.; PATTON, Bruce. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Londres: Penguin Books, 2011.

FJELLSTRÖM, Daniella. **International Business Negotiations: Factors that influence the negotiation in head office subsidiary relationship in Japan and Korea**. 2005. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Negócios Internacionais e Marketing, Instituto Universitário de Estudos em Negócios, Universidade de Södertörn, Stockholm County, 2005. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:15960/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

GATECH. The Contracting Education Academy at Georgia Tech (Atlanta). Georgia Institute of Technology. **Ten Rules for Bargaining Success**. 2011. Disponível em: <<http://contractingacademy.gatech.edu/2011/02/01/con-120-lesson-6-negotiation-rules-bargaining-process/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

GELFAND, Michele; FULMER, Ashley; SEVERANCE, Laura. The Psychology of Negotiation and Mediation. In: ZECECK, Sheldon (ed.). **APA Handbook of industrial and organizational psychology**. Washington: American Psychological Association, Cap. 14, 2011, p. 495-554.

HINDRIKS, Koen; JONKER, Catholijn; TYKHONOV, Dmytro. Negotiation Dynamics: Analysis, Concession Tactics, and Outcomes. **2007 IEEE/WIC/ACM International Conference on Intelligent Agent Technology (IAT'07)**, 2007, p. 427-433.

HOFSTEDE, Geert. Cultural Predictors of National Negotiation Styles. In: MAUTNER-MARKHOF, Frances (ed.). **Processes of International Negotiation**. Boulder: Westview Press, 1989, p. 193-202.

IRAGORRI, Alexandra García. **Negotiation in International Relations**. Revista de derecho, n. 19, p. 91-102, 2003. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/28172906\\_Negotiation\\_in\\_International\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/28172906_Negotiation_in_International_Relations)>. Acesso em: 13 out. 2017.

JAGODZINSKA, Katarzyna. **How to Manage Perceptions to Win Negotiations**. International Journal of Social Science Studies, vol. 4, n. 2, p. 69-77, 2016.

KAUFMANN, Johan. Toward an Integral Analysis of International Negotiations. In: MAUTNER-MARKHOF, Frances. **Processes of International Negotiation**. Boulder: Westview Press, 1989, p. 7-13.

LANG, Winfried. Multilateral Negotiations: The Role of Presiding Officers. In: MAUTNER-MARKHOF, Frances (ed.). **Processes of International Negotiation**. Boulder: Westview Press, 1989, p. 23-42.

MAUTNER-MARKHOF, Frances. International Negotiations: Mechanisms for the Management of Complex Systems. In: MAUTNER-MARKHOF, Frances (ed.). **Processes of International Negotiation**. Boulder: Westview Press, 1989, p. 65-78.

MINGST, Karen A.; ARREGUÍN-TOFT, Ivan M. **Princípios de Relações Internacionais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014.

OENSCH, John; GALINSKY, Adam. First Offers in Negotiation. **16th Annual IACM Conference**, 2003.

PLEKHANOV, Georgi Valentinovich. A propósito do papel do indivíduo na História. In: **Obras Escolhidas**. Moscou: Edições Progresso, 1987, p. 315-346.

PRUITT, Dean. **Negotiation Behavior**. São Francisco: Academic Press, 1981.

\_\_\_\_\_. Strategy in Negotiation. In: KREMENYUK, Victor (ed). **International negotiation: analysis, approaches and issues**. São Francisco: Jossey-Bass, 2002, p.85-96.

RAIFFA, Howard; RICHARDSON, John; METCALFE, David. **Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision-Making**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002.

ROUSOUX, Valérie. La négociation internationale. In: RAMEL, Frédéric; BALZACQ, Thierry (eds.). **Traité des relations internationales**. Paris: Presses de Sciences Po, Cap. 10, p. 795-821, 2013.

RUBIN, Jeffrey. Psychological Approach. In: KREMENYUK, Victor (ed.). **International negotiation: analysis, approaches and issues**. São Francisco: Jossey-Bass, 2002, p. 256-259.

SAUNDERS, Harold. The Pre-Negotiation Phase. In: BENDAHMANE, Diane; MCDONALD JUNIOR, John. **International Negotiation: art and science**. Delaware County: Diane Publishing Company, 1984, p. 47-56.

SMOLINSKI, Remigiusz. Fundamentals of International Negotiation. In: PALUCHOWSKI, W. J. et al (eds.). **Negocjacje: wśród jawnych zagrożeń i ukrytych możliwości**. Poznań: Rebis, 2006, p. 175-189.

VAZ, Alcides Costa. **Cooperação, integração e processo negociador: a construção do Mercosul**. Brasília: IBRI, 2002.

ZARTMAN, Ira William. Negotiation: Theory and Reality. In: BENDAHMANE, Diane; MCDONALD JUNIOR, John. **International Negotiation: art and science**. Delaware County: Diane Publishing Company, 1984, p. 1-8.

\_\_\_\_\_. In Search of Common Elements in the Analysis of the Negotiation Process. In: MAUTNER-MARKHOF, Frances (ed.). **Processes of International Negotiation**. Boulder: Westview Press, 1989, p. 241-256.

\_\_\_\_\_. **The Structuralist Dilemma in negotiation**. Research Group of International Security, 1997. Disponível em: <  
[http://id.cdint.org/content/documents/The\\_Structuralist\\_Dilemma\\_in\\_Negotiation.pdf](http://id.cdint.org/content/documents/The_Structuralist_Dilemma_in_Negotiation.pdf)>.  
Acesso em: 13 set. 2017.

\_\_\_\_\_. The Structure of Negotiation. In: KREMENYUK, Victor (ed). **International negotiation: analysis, approaches and issues**. São Francisco: Jossey-Bass, 2002, p.71-84.