



M.D.A.

**Guia de Negociações aplicadas à
Simulação**

Modelo Diplomático Agostiniano

Guia de Negociações aplicadas à Simulação

Elaboração

Pedro Lopes de Castro Barbosa

Revisão

João d'Araujo Marques

Lucas da Cunha Braga

SUMÁRIO

1. Mensagem aos delegados e diretores
2. Negociações: uma breve introdução
3. Conceito, essência e aspectos básicos
4. Tipos
 - 4.1 De partes de negociação
 - 4.2 De negociações
5. Características comuns de uma negociação
 - 5.1 Assimetria de Informações
 - 5.2 Fatores Intervenientes
 - 5.3 Estresse
 - 5.3.1 Redução de estresse e problemas de relacionamento
 - 5.4 Falhas na comunicação
6. O bom negociador
 - 6.1 Preparação e início de negociações
 - 6.2 Estratégias
 - 6.3 Táticas
7. O uso de mediadores
8. Considerações Finais
9. Referências

1. Mensagem aos delegados e diretores

Prezados delegados e diretores,

Este guia foi concebido como uma tentativa de conceituar e aprofundar os conhecimentos acerca do que é o instrumento mais comum de solução de problemas de um modelo: a negociação. Ao longo de minhas 24 simulações, sendo cinco edições do MDA, pude, junto com cursos de negociação que realizei, refletir acerca deste processo que mais se assemelha a uma arte - e contribuir um pouco através deste documento destinado a delegados e diretores do modelo.

Busco com sua publicação dar maior noção e meios para todos aqueles que buscam saber mais sobre negociações. Isto obviamente não se limita aos chamados “comitês de negociação”, uma vez que em todos os comitês - e na verdade, na vida em geral - se negocia o tempo todo. Meu intuito, portanto, não é impor determinadas estratégias e/ou táticas a nenhum leitor, e sim fazê-lo refletir acerca do campo - apesar de, claro, como verá, o autor possuir opinião e sugestões a compartilhar. Espero que sua leitura possa dinamizar mais os debates e dar maior visão a todos deste complexo processo.

Entrego assim, enfim, minha última colaboração ao modelo que amo e muda a vida de todos aqueles que participam.

Atenciosamente,

Pedro Lopes.

2. Negociações: uma breve introdução

Normalmente, quando pensamos em negociações, imaginamos sobretudo as internacionais, conduzidas principalmente por diplomatas em reuniões em organizações e fóruns internacionais, ou bilateralmente. Entretanto, as negociações são um elemento muito mais comum do que pensamos, presentes até mesmo em nosso cotidiano, sendo extremamente úteis para a resolução de problemas simples com ganhos para todas as partes envolvidas. É possível imaginarmos situações às quais todos nós já passamos para visualizar este fato.

Suponhamos que um casal esteja saindo do cinema, e juntos, decidem que querem jantar em um restaurante. Enquanto uma pessoa deseja ir a um restaurante japonês, a outra almeja ir ao árabe. Considere que nenhuma delas aceite ir ao estabelecimento pretendido pela outra. Logo, como poderá o casal resolver este imbróglio? Claramente, há uma série de opções viáveis, mas todas envolvem um acordo mútuo e, conseqüentemente, aceitação deste por ambas as partes. Hipotetizemos neste caso que, ao invés de cada um jantar sozinho em seu restaurante desejado, ambos cheguem ao denominador comum de que a solução é ir ao restaurante italiano. Ou seja, visando evitar um resultado ruim para os dois (jantarem sozinhos), o casal optou por cada um ceder em seus almejos para que se alcançasse uma situação aceitável e relativamente satisfatória para ambos.

Apesar de simples, este caso ilustra muito bem o cerne das negociações em geral. Mas, afinal, o que é e como se dá uma negociação? Analisaremos neste guia, de modo breve e didático, o conceito de negociação, seus tipos, estratégias e táticas para fins de uso em modelos diplomáticos.

3. Conceito, essência e aspectos básicos

Há várias definições para a negociação. Pode-se definir como “[...] o processo no qual duas ou mais partes chegam a uma decisão satisfatória a todos e em que os acordos são implementados dentro das escalas de tempo acordadas.” (FIRST CREATION CONSULTING, [20-?], p. 2, tradução nossa) Já Sumbeiyó (2009, p. 5, tradução nossa) define como a “continuação da guerra em um teatro de operações diferente”, no sentido de que um conflito não é possível ser abandonado e passar às negociações, e sim seu *modus operandi* é alterado. Leite (2020) considera como um “processo interativo de duas ou mais partes, que têm a autonomia de decisão, cada uma delas interessada na busca de soluções que assegurem seus próprios interesses da melhor forma possível”.

Todas as definições anteriormente descritas - junto com centenas, e talvez até milhares de outras - são complementares e não-excludentes. Comum entre a maioria dos autores sobre o tema é a sua essência: as partes envolvidas trabalham juntas para resolverem um problema, de acordo com seus respectivos interesses em pauta. Justamente por isso a negociação é tão utilizada na diplomacia, que por sua vez constitui um processo de diálogo entre duas ou mais unidades políticas independentes visando o bem comum - ou seja, uma forma de solução pacífica de controvérsias. (WROBEL, 2019) Além do canal diplomático, as negociações são atualmente imprescindíveis nas esferas profissional e social (neste último caso, vide o exemplo anterior), uma vez que o conflito de interesses se faz comum, tão usual que tornou-se parte do cotidiano o ato de negociar. (FIRST CREATION CONSULTING, [20-?])

Toda negociação é única. Contudo, é possível traçar aspectos comuns em todas elas. Qualquer processo de negociação necessita duas ou mais partes envolvidas, com disposição para dialogarem, visando chegar a uma solução satisfatória que atenda a seus interesses. (LEITE, 2020) Este último aspecto (solução satisfatória que atende às partes em questão) pode-se chamar de relação *win-win*. Em outras palavras, uma negociação bem-sucedida é aquela na qual as duas partes saem satisfeitas. O acordo, então, é resultado de uma negociação. (WROBEL, 2019) Porém, não se pode dizer que, necessariamente, a falta de acordo seja ruim, pois

[...] o objetivo de uma negociação não é chegar ao acordo, mas sim conseguir dentre as opções disponíveis aquela que melhor defende ou garante seus interesses. Em outras palavras, entre um acordo péssimo e um não-acordo ruim, é melhor optar pelo último. (LEITE, 2020)

O acordo não é um fim em si mesmo. Chegar a um “sim” é claro, importante. Mas saber recusar um acordo é essencial, visto que uma vez fechado, se acabam as possibilidades de novas discussões - ao menos no curto prazo. Por outro lado, ao rejeitar uma proposta desfavorável à sua parte, existe a alternativa do outro lado reconsiderar a oferta e retornar às conversas. Se precipitar a aderir a um acordo, muitas vezes, pode-se tornar uma má escolha. “Negociar bem, portanto, não é apenas conseguir um acordo favorável, mas saber identificar e rejeitar acordos desfavoráveis.” (LEITE, 2020)

Neste sentido podemos analisar historicamente, de maneira breve, o Tratado de Versalhes (1919), como um exemplo de negociação mal-sucedida. Fruto da Conferência de Paz de Paris, realizada no mesmo ano, o acordo foi imposto à Alemanha, que sequer esteve presente durante as negociações, a obrigando a perder territórios e arcar com o ônus do conflito (relação *win-lose*), sendo assim, essencial para a escalção de tensões que levou à Segunda Guerra. (WROBEL, 2019)

Uma vez consolidado o conceito, essência e objetivos da negociação, veremos agora os tipos de negociação, passando em seguida para as estratégias e táticas de um negociador bem-sucedido.

4. Tipos

4.1 De partes de negociação

Vimos pelas definições de negociação no subtópico anterior que o processo envolve duas ou mais partes. Estas podem ser pessoas físicas - indivíduos - ou jurídicas - diplomatas, ministros, chefes de governo e/ou Estado, entre outras. Em nosso caso, normalmente estaremos lidando com as jurídicas, que por sua vez representarão Estados, entidades, organizações, ONGs, etc. Segundo Leite (2020), as partes em negociações podem ser independentes ou interdependentes, o que infere diretamente no processo, uma vez que cada uma possui um grau de autonomia diferente.

Um chefe de governo e/ou Estado possui mais autonomia para tomar decisões do que um ministro, por exemplo, que por sua vez é mais independente do que um diplomata. Todos possuem certo grau de independência, já que foram imbuídos das negociações e nada pode

obrigá-los a fechar um acordo a qualquer custo. Não obstante, essa autonomia é restrita pela hierarquia/poderes de cada função anteriormente vista, concomitantemente ao fato de que a decisão de uma parte é frequentemente influenciada pelas decisões tomadas pelas demais, convertendo assim à interdependência. Dessarte, é possível afirmar que, as partes podem ser independentes e interdependentes ao mesmo tempo, tanto por fatores internos quanto externos.

Cabe, então, aos envolvidos (delegados) buscar saber qual seu grau de autonomia dentro de uma estrutura hierárquica de funções, suas obrigações em relação a seus objetivos e parte a qual representam. De modo similar, devem prestar atenção aos movimentos da(s) outra(s) partes, uma vez que tais ações podem (e devem) influenciar em suas posturas durante o processo.

4.2 De negociações

De acordo com First Creation Consulting ([20-?]), há dois tipos de negociação: as transacionais e as de relacionamento. A primeira consiste em um viés único, isto é, quando não se pretende negociar com a parte em questão novamente:

Neste tipo de negociação você não está preocupado com o relacionamento no longo prazo, e portanto focará em tirar o máximo de proveito que puder. Logo, estará sob menos pressão e estará apto a concentrar-se 100% em atingir um bom resultado sem se preocupar com a satisfação da outra parte.

Negociações transacionais às vezes resultam numa relação *win-lose*, mas quem perde não é sempre claro. (FIRST CREATION CONSULTING, [20-?], p. 4, tradução nossa)

Inversamente, as negociações de relacionamento são aquelas em que é necessário e/ou se pretende negociar novamente com o outro lado. Logo, há a preocupação tanto em relação ao resultado para sua parte quanto a satisfação da outra. O importante, então, é chegar a um bom desfecho que não coloque em risco a relação, e, conseqüentemente, negociações futuras. Desse modo, neste tipo de negociação se busca uma relação *win-win*, na qual as partes saiam satisfeitas com a conclusão. (FIRST CREATION CONSULTING, [20-?])

Normalmente, quando negociamos em comitês, nosso primeiro instinto é negociar com base no pensamento das negociações transacionais, ou seja, angariar o máximo de retorno em detrimento da satisfação da outra parte. Todavia, como vimos, a definição deste tipo está em conflito com o princípio da relação *win-win*, o que pode gerar problemas de

relacionamento para negociações futuras, e, durante as conversas, atrito para as partes envolvidas. Ademais, se estamos falando de comitês que buscam acordos os quais necessitam de continuidade no relacionamento - como acordos de paz, tratados de delimitação de fronteiras, organizações internacionais, etc - não faz sentido buscar este tipo de conversas se podemos optar por um que seja benéfico a todos - incluindo a você mesmo(a). Leite (2020) afirma:

Negociadores experientes sabem que preservar relacionamentos não é exatamente uma questão de ser bonzinho, mas uma garantia de que, nas próximas rodadas, o interlocutor vai ter um comportamento mais contributivo.

Frequentemente, compensa abrir mão de uma parcela de ganho [...] em nome de um relacionamento mais sólido, pois esse processo pode ser encarado como um investimento. Isso porque, no futuro, pessoas com quem mantemos um relacionamento visivelmente correto e justo tenderão a ser mais cooperativos, facilitando as negociações posteriores. (LEITE, 2020)

O autor denomina esta atitude de “Regra da Reciprocidade Implícita”, na qual ao se tratar bem sua contraparte, ela se sentirá na obrigação de retribuir. Analisando historicamente, se os negociadores presentes em Versalhes (1919) tivessem atentado a esta ideia em relação à Alemanha, possivelmente o relacionamento entre esta e as grandes potências seria diferente nas décadas vindouras. Portanto, este guia defende a adoção padrão das negociações de tipo relacionamento para todos os casos no modelo. Como veremos mais adiante, esta condução é benéfica não só a médio e longo prazo, mas também para os negociadores a curto.

5. Características comuns de uma negociação

Como já dito, toda negociação é única, mas ao mesmo tempo todas possuem três características em comum. São elas: assimetria de informações, fatores intervenientes e estresse. Outra característica comum que, diferente das anteriores, não necessariamente está presente em todas as negociações e será abordada é a falha de comunicação. (LEITE, 2020)

5.1 Assimetria de Informações

Um dos lados sempre possui informações que o outro não tem. É normal o negociador não liberar todas as informações no intuito de se proteger e de melhorar sua posição de negociação, e, conseqüentemente, as condições do acordo. Ainda que haja transparência entre os envolvidos, e até mesmo se comprometam à abertura irrestrita de informações, a assimetria sempre existirá. Até mesmo a informação de que todos dispõem tende a ser interpretada de maneira diferente. (LEITE, 2020) Por exemplo: durante negociações de paz, um cessar-fogo é quebrado e se retomam as hostilidades. Provavelmente cada parte terá suas próprias conclusões e se comportará de maneira diferente dali em diante.

O fato é que a assimetria de informações reduz consideravelmente as chances de aumento de ganhos em negociações:

Quanto maior a assimetria, menor será a chance de conseguirmos otimizar nossos resultados, justamente porque nossas ações não estarão em sintonia com os fatos, mas sim com interpretações - muitas delas desconectadas da realidade. Além disso, a assimetria de informações pode prejudicar igualmente nosso oponente; a falta de clareza, muitas vezes, impede que venham à mesa propostas de solução que poderiam ser benéficas para ambas as partes. (LEITE, 2020)

Um fator importante dentro da assimetria é o tempo: caso seu oponente possua um prazo ou pressa para fechar o compromisso, isso pode se tornar uma vantagem no momento de acordar as condições do acordo. Se você possui mais tempo (ou menos pressa), isso pode ajudá-lo; caso contrário, prejudicá-lo. O ideal é que caso possua urgência, procure ocultar esta informação - sem, no entanto, mentir.

Haja visto o caráter prejudicial da assimetria de informações, como é, então, possível reduzi-la? Um meio é obter mais informações da outra parte na forma de perguntas que não podem ser respondidas com “sim” ou “não”, uma vez que tendemos assim a angariar mais dados relevantes na redução da assimetria. Perguntas bem-formuladas são extremamente importantes em uma negociação. Contudo, elas não ajudam muito tratando-se da incerteza na percepção do outro lado sobre nós - tanto pessoalmente quanto institucionalmente - e esse é um fato com o qual é necessário lidar. Por fim, a outra forma de reduzir a assimetria é através de pesquisa e coleta de dados que possam ajudar a entender o outro lado e as circunstâncias do ambiente. (LEITE, 2020)

5.2 Fatores Intervenientes

De acordo com Leite (2020), três elementos pouco racionais permeiam todas as negociações, sendo eles: percepções, emoções e comunicação.

As percepções “são lentes por meio das quais cada um de nós vê o mundo, os outros, e a si próprio.” As lentes distorcem; logo, distorcem a realidade.

Isso ocorre por razões culturais, experiências pessoais, questões momentâneas, etc. O mundo que vemos não é, necessariamente, igual ao mundo em que estamos. E o fato é que não agimos conforme fatos, mas sim percepções. (LEITE, 2020)

Por sua vez, as emoções movem seres humanos. Uma palavra pode ser mal-interpretada por outra pessoa e gerar mágoas, até mesmo se não houver má-intenção por parte do locutor. Comentários inocentes podem ser tomados como ofensas pessoais e criar um clima pesado, o que pode, por consequência, impedir a continuidade de conversas. Isto está diretamente relacionado ao último, mas não menos importante, fator interveniente que é a comunicação. Ela pode se dar através do meio que fala, do modo que fala, e por meio do que faz - que por sua vez é o que mais se comunica. Além disso, é influenciada por fatores como contexto cultural e idioma. (LEITE, 2020) Logo, deve-se prestar atenção e tomar cuidado ao que é falado, como é falado e às emoções por parte dos integrantes do outro lado, uma vez que a negociação é diretamente afetada por estes fatores.

5.3 Estresse

Às vezes fazemos cálculos e tomamos decisões não racionais, sobretudo em momentos em que nos encontramos mais frágeis. A pressão em encontrar uma solução satisfatória para nossa parte e, usualmente, de modo rápido, nos faz tender a adotar um comportamento menos racional e mais emotivo, como agressividade, atitudes defensivas e até mesmo choro. Além de gerar estresse, tais atos são costumeiramente recebidos negativamente pelo outro lado, provocando reações como retração, agressividade e desprezo pela pessoa em questão.

Não há, contudo, modo de desligar as emoções. Somos seres emocionais e isso não pode ser mudado. Deve-se portanto aceitar as emoções como parte do processo de negociação e evitar que estas saiam do controle para que não se perca a objetividade. Neste sentido, podemos enumerar três fatores geradores de estresse nas negociações: incerteza, cobrança externa e autocobrança.

Em relação à incerteza, pode-se dizer que pessoas, no geral, são imprevisíveis e podem reagir de forma diferente a um mesmo estímulo a depender de cada momento. Ademais, como já citado, sempre existe a incerteza acerca do pensamento e intenções do outro lado da mesa. A cobrança externa pode se materializar através de cartas, comunicados e até mesmo de outros membros da delegação que o(a) tornarão mais propenso(a) a ceder ou fechar um acordo pela crença de que se deve dar explicações a terceiros. Por fim, a autocobrança resulta na falta de contestação com o resultado obtido, pois, não estamos satisfeitos com uma conclusão que pode até ser satisfatória. Como consequência, comumente recusamos acordos que, teoricamente, deveriam ser aceitos. A autocobrança está, profundamente, ligada à autoestima e autoimagem, e regularmente se sobrepõe aos aspectos mais objetivos da negociação. (LEITE, 2020)

5.3.1 Redução de estresse e problemas de relacionamento

Negociadores experientes são pragmáticos no intuito de controlar o desgaste pessoal em negociações devido a dois fatores principais. Primeiro: sob estresse, se esvai a razão. Em outras palavras, quando o estresse aumenta, a probabilidade de se tomar decisões às quais nos arrependemos profundamente aumenta - por exemplo, se rejeitando algo que deveria ser aceito ou o inverso. Em segundo lugar, sob estresse, aumenta-se também as chances de se dizer algo que nos causará problemas de relacionamento.

Isto ocorre pois o estresse retira as barreiras que temos para ofender as pessoas, nos fazendo dizer coisas que em condições normais não diríamos: “ acusações ofensivas são realizadas sob estresse. Magoamos pessoas a quem queremos bem por perdermos o controle do raciocínio e da fala simplesmente.” (LEITE, 2020) Depois que algo é dito, quase sempre não adianta voltar atrás e pedir desculpas. O estresse é um poderoso fator para prejudicar relacionamentos. Como então, reduzi-lo?

Leite (2020) nos traz a solução. Quando o clima começar a pesar e as negociações difíceis, o melhor a se fazer é realizar uma suspensão das conversas, uma pausa. Para tanto, pode-se pedir licença ou encontrar qualquer pretexto para que os envolvidos se acalmem e voltem com a cabeça no lugar. Há três aspectos a se considerar quando se estabelece uma pausa:

1. Deixe claro para o outro lado que você não está fugindo da discussão. Diga que precisa de tempo adicional para levantar informações, etc.
2. Nunca, em hipótese alguma, deixe que o outro lado te cobre por um retorno à conversa. Se deu um prazo para o retorno, entre em contato assim que possível, evitando da outra parte acumular mágoas ou até achar que foi enganada.
3. Ao retornar a conversa, fale sempre com a voz calma e baixa. Mesmo que o outro lado comece a falar alto ou mesmo gritar, mantenha a voz calma e baixa. Ao ver que gritos não adiantam, o outro lado abaixará sua voz. No entanto, se o outro persistir gritando, jamais diga frases como “não grite comigo”, “você está nervoso”, “me respeite”, simplesmente mantenha a voz baixa e calma. (LEITE, 2020)

Outro modo de reduzir o desgaste nas negociações é abrir mão de parte da vantagem que possuímos. Ao, de modo consciente, abrirmos partes de nossos ganhos extras, percebemos que estes são pequenos se compararmos ao estresse o qual seria manter este benefício marginal. (LEITE, 2020) Ou seja, às vezes ganhamos mais ao abrir mão de uma vantagem para reduzir o estresse e preservar um relacionamento.

5.4 Falhas na comunicação

Voluntariamente ou não, a comunicação inter-pessoal tende a ser truncada e incompleta, gerando mal-entendidos regularmente:

Um dos principais motivos de problemas em negociações repousa em pressupostos que não chegaram a ser discutidos adequadamente. Cada um dos envolvidos toma como verdade que, sob seu ponto de vista, foi dito e combinado, e, quando outro age diferentemente, imaginamos que tenha havido uma quebra de compromisso. Na realidade cada um interpretou seu papel de uma forma, e - ao contrário do que possa parecer à primeira vista - ambos agiram de forma ética e correta. (LEITE, 2020)

Portanto, é necessário saber lidar com as falhas de comunicação - que provavelmente ocorrerão não somente entre as delegações, mas dentro destas, entre os delegados. É importante deixar o mais claro possível compromissos e possíveis pontos de convergência com sua contraparte, reduzindo ao máximo possíveis desentendimentos sobre tais pressupostos e, conseqüentemente, diminuindo a chance de falhas de comunicação.

6. O bom negociador

[...] negociadores são a chave para o sucesso ou fracasso de um processo de paz. Mediadores [...] somente podem ajudar os outros em seus esforços nas negociações.

Então, ao melhorar suas habilidades de negociação e atitudes como delegado, você pode aumentar as chances de paz. (SUMBEIYWO, 2009, p. 5, tradução nossa)

Saber negociar é uma arte, um processo semelhante em qualquer área. (WROBEL, 2019) Uma habilidade que pode ser adquirida através de estudo e prática, e que pode trazer resultados benéficos a todos os envolvidos. Veremos agora o planejamento e execução que um bom negociador realiza, utilizando como estudo de caso negociações de paz.

6.1 Preparação e início das negociações

Como visto, Sumbeiywo (2009) definiu a negociação como a continuação da guerra por outro meio. Neste sentido, há milênios atrás, o lendário Sun Tzu já explorava as vantagens de uma preparação bem-feita:

O general vitorioso na batalha faz, entretanto, muitos planos reservadamente antes de entrar em combate. O general perdedor na batalha faz poucos planos antecipadamente. Assim, fazer muitos planos leva à vitória e poucos planos, à derrota: quanto mais nenhum plano! Com base nesse raciocínio, sou capaz de prever de quem será a probabilidade de ganhar ou de perder. (TZU, 2012, p. 42)

A preparação é crucial num processo de negociação: vence aquele que se prepara melhor. Em primeiro lugar, o negociador deve saber o que quer, seu objetivo. Estes precisam ser claros no intuito de facilitar o andamento. Logo, quando se atua em uma delegação, deve-se definir antes do início da negociação junto com seus pares quais as metas a serem atingidas, assim como os meios para tal. Isto evitará que você tenha que “negociar contra si mesmo” (SUMBEIYWO, 2009, p. 6, tradução nossa) ao ter a própria delegação dividida. Em segundo lugar, tão importante quanto saber o que quer é saber o que o outro quer e suas capacidades. (WROBEL, 2019) Mais uma vez, podemos recorrer ao sábio Sun Tzu para nos explicar a importância de conhecer não só a si, mas a seu oponente: “é como se diz: conhecendo o inimigo e conhecendo a si mesmo, não será preciso temer o resultado de uma centena de batalhas. Conhecendo a si mesmo mas não o inimigo, cada vitória corresponderá uma derrota.” (TZU, 2012, p. 58)

Caso não esteja (ainda) preparado, adie o começo das negociações. Consulte a mesa ou peça mais informações, se necessário. Também estabeleça critérios éticos e regras internas, que ajudarão a manter a integridade da equipe de negociadores. Três características são importantes a esse respeito. Primeiro: consulte e se comunique com seus colegas. Não se comprometa ou concorde com nada antes que tenha consultado o resto da delegação. É

melhor esperar, debater, e fazer uma proposta que tenha sido mais pensada. Segundo, esteja preparado para se desculpar por qualquer erro. Pedir desculpas não é sinal de fraqueza; na verdade é um sinal de força revisar suas próprias posições. As pessoas vão te respeitar mais se estiver preparado a se desculpar. Além disso, desculpas desarmam o outro lado, facilitando a resolução de disputas.

Por último, não faça com os outros aquilo que não quer que façam com você: não introduza uma nova posição no meio de uma negociação. Por exemplo: não altere determinados termos após eles terem sido acordados. Também não utilize linguagem que não ajuda no processo ou tente humilhar alguém. Você sofrerá consequências e trará retrocesso para a negociação. Pessoas não gostam de ser jogadas para baixo. Portanto não faça com os outros o que não gosta que façam com você. (SUMBEIYWO, 2009)

Uma vez a delegação preparada e coesa, Sumbeiywo (2009) propõe que se estabeleça então, com a(s) outra(s) parte(s) as modalidades da negociação, formulação de uma agenda e início das negociações com os tópicos mais fáceis. Caso necessário, pode-se negociar uma cessação temporária das hostilidades. Não obstante, para um acordo de paz mais amplo, deve-se esperar até o desenvolver das negociações - e veremos o por quê mais adiante.

As modalidades da negociação dizem respeito ao modo de como as negociações se darão. Normalmente a mesa terá pré-definido o *modus operandi* do comitê, mas as delegações podem chegar a um acordo e consultar a mesa acerca da possibilidade de, por exemplo, atuar em modo de debate informal, ou até mesmo utilizar outra sala para divisão do comitê. Outras modalidades incluem um acordo sobre prazos para resolução de determinados assuntos, envolvimento com a imprensa e liberação de informações ao público, além de normas relativas à membresia de cada delegação.

Posteriormente, a formulação de uma agenda faz-se essencial para organizar os debates e economizar tempo e esforço de todo o comitê. Esta deve ser aprovada por todas as partes, e somente aqueles que as duas partes discordam deve ser negociada. Por exemplo: se todos concordam que a realização de um referendo deve ser posta em pauta, não há necessidade de negociação. Qualquer adição posterior na agenda precisa ser consentida entre os envolvidos. É extremamente recomendável que as delegações cheguem ao comitê com ao menos um projeto de agenda pré-acordado, no intuito de poupar o escasso tempo e focar nas discussões.

No caso específico de negociações de paz, o cessar-fogo amplo inicial - isto é, que seja ou leve a um armistício ou até tratado de paz - é desaconselhado pois necessita ser extensivamente negociado no contexto correto. Ademais, necessita de mecanismos de monitoramento e execução (onde as forças estão, o que fazer caso violado). Um simples compromisso de abaixar as armas não é um acordo de cessar-fogo sério. Se o objetivo é chegar a um acordo duradouro, a outra parte deve negociar seriamente. Se um lado beligerante quer o fim das hostilidades, isto pode parecer que tal parte está perdendo. Logo, deve-se adiantar as negociações mesmo durante conflito, e somente se as negociações rumarem ao concreto haverá um cessar-fogo sustentável, o qual ambos os lados acordam, cessam as hostilidades e atuam conjuntamente na execução do acordo. (SUMBEIYWO, 2009)

Em outros termos, um cessar-fogo amplo - ou armistício ou tratado de paz - necessita de meios tais como monitoramento e execução para manter-se sustentável, além de compromisso crível dos beligerantes para com ele. Outrossim, a parte que buscar o fim das hostilidades primeiro pode vir a ser vista como a mais fraca. Por isso, é mais fácil, se necessário (como o fato de muitas vezes conflitos ameaçarem as negociações), estabelecer um cessar-fogo temporário durante as negociações para que, estando estas desenvolvidas, conversar sobre um acordo de paz mais permanente e geral.

6.2 Estratégias

“Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.” (SIGNIFICADOS, 2020) Também consiste nas metas que se pretende alcançar no longo prazo. (SAGE BLOG, 2018) De acordo com Sumbeiywo (2009), é necessário ser claro quanto a estratégia, pois deve-se sempre mantê-la, enquanto as táticas devem mudar conforme o andamento das negociações, como veremos mais adiante. O mesmo também afirma que se por um lado é bom ser claro nos objetivos na primeira, isto não ocorre na segunda.

A primeira estratégia para o bom negociador é focar nos objetivos e no futuro, evitando questões triviais. Controle emoções como raiva durante o processo negociatório. Lembre-se do objetivo a ser alcançado, e não o perca de vista. Nunca divirja do foco. Não

importa se não gosta de seu contraparte; são seus adversários, e não amigos. Além disso, focalize no futuro e não no passado: este deve servir somente de referência para o que deseja se estabelecer no futuro. Pergunte ao outro lado qual seu objetivo, o que se deseja resolver - assim poderão ter mais objetividade. De resto, para esquivar-se triviais é necessário saber situar-se nas negociações. Isto é, numa escala de 0 a 10, como avalia a prioridade do assunto negociado? Este deve sempre estar acima de 5 para não ser trivial. Nunca negocie um acordo com interesses pessoais em mente - isto é trivialidade. Outro exemplo de assunto trivial é quem deverá assinar o acordo.

Outra estratégia é saber quais são seus interesses e saber expressar suas posições. Já falamos aqui da importância de saber o que quer e preparar planos para atingir o objetivo, mas deve-se ter em mente os interesses do outro lado também. Caso contrário, as negociações podem entrar em um impasse ou até mesmo terminarem. Peça uma pausa ou gere um impasse caso seus assuntos de interesse sejam deixados de fora. É possível, neste cenário, que seus oponentes perguntem por quê quer tanto algo. É direito deles perguntar, e pode-se responder, mas também pergunte acerca de suas prioridades também.

Outrossim, seja claro em sua linguagem: se você não disser o que quer, dificilmente o terá. A clareza de seu discurso é importante para a apresentação de sua posição. Se houver uma explicação clara, o outro lado irá respeitar a clareza exposta. Neste sentido, use as palavras com cuidado: cada uma possui um significado. Alguns termos podem te servir ao mesmo tempo que não agradam ao outro lado num acordo. Ademais, preste atenção à linguagem corporal tanto quanto a falada: acordos são baseados em um entendimento de partes que querem fazer progresso e fechar a negociação.

Em relação à barganha, em especial no início das negociações, é fundamental não trocar algo por nada. Não ceda sem algo em troca. Isso pode dar a impressão de que sua delegação é fácil de ser manipulada. Tenha cartas na manga caso precise. Se coloque no lugar do outro às vezes: isso ajudará a entender a outra parte e facilitará a resolução. Caso demande termos melhores, esteja preparado para dar algo em troca - preferencialmente coisas não-essenciais. Não coloque o outro lado “contra a parede”, em posição de subjugação. Isso pode levar seu oponente a crer que sua delegação simplesmente não deseja um acordo.

Ainda sobre barganha, seja realista e racional em suas demandas, senão não será levado a sério. As partes envolvidas devem ser realistas caso queiram resolver a disputa em questão. Não faça demandas ultrajantes e/ou irrealistas. É possível que sua contraparte inicie

a negociação com demandas exageradas - esta posição é adotada no intuito de atingir maiores ganhos na barganha ao final da negociação. Ao ser confrontado com esta estratégia, não fique ofendido; apenas não leve tão a sério. Além do mais, é crucial possuir uma posição de *backup*, ou seja, um “plano B”. Não comece a negociação sendo pressionado pelo oponente - tenha espaço de manobra. Proponha alternativas para destravar as conversas caso elas cheguem a um impasse. Pense rápido.

Tenha confiança, autoridade e seja confidencial. Esteja no controle da situação. Confiança é fundamental nas negociações, mas não evidencie todas suas cartas na manga. Projete a imagem que deseja que os outros vejam para que a contraparte confie em você. Como negociador(a), é indispensável que mantenha contato visual e seja bom ouvinte. Seja firme, mas flexível, honesto(a) e possua senso de humor. Lembre-se: se a negociação é a continuação da guerra por outro meio, deve então tentar desarmar o adversário. (SUMBEIYWO, 2009) Outro ponto importante neste sentido é tomar a iniciativa e dar o primeiro lance durante o processo. Isto te fortalece pois cria o processo dinâmico do “toma lá, dá cá” negociatório. Não seja simpático nem frio, mas seja acima de tudo respeitoso. (WROBEL, 2019)

Use e proteja seus documentos de negociação. Acordos individuais que não possuem relação com o amplo processo de negociação não são permitidos. Evite retornar a questões que já foram acordadas. Ambos os lados devem sempre ter cópias físicas de documentos provisórios ou acordos informais para impedir a circulação de documentos fraudulentos - que são mais facilmente adulterados por meio eletrônico. Uma dica é sempre produzir, assim que resolvido determinado tópico, um documento provisório em linguagem adequada para ser reproduzido no projeto de resolução ou tratado ao final do comitê. Isso poupará tempo a todos!

Entre em acordo sobre as modalidades de implementação. Não adianta chegar a um acordo sem haver decidido “como”, “onde”, “quem” e “quando” se dará a implementação deste. Caso estas questões não estejam claramente decididas, o pacto nascerá natimorto, uma vez que funcionará somente na teoria, e não na prática. Logo, se deve acordar as modalidades de implementação antes do acordo final. A pessoa ou delegação com a qual se negocia deve possuir a autoridade de garantir a execução da implementação. Sugere-se, mais uma vez, que o debate acerca da implementação de cada tópico se dê durante o final da discussão do mesmo, uma vez que proporcionará uma linha mais simples e direta de raciocínio, poupando

tempo. Igualmente, é proveitoso inserir tal no documento provisório pelos mesmos motivos do parágrafo anterior. (SUMBEIYWO, 2009)

Por fim, é elementar realizar um *reality check* ao final de cada etapa da negociação. Esta releitura permite que o acordo seja visto de outra maneira para além do calor do momento quando cada decisão foi tomada. Outrossim, mais importante do que conseguir um documento contendo as assinaturas das delegações é garantir que seja um acordo viável em termos reais - para além da imaginação teórica.

Faça um *reality check* ao final de cada passo da negociação, especialmente antes da assinatura do acordo. Quando você acha que conseguiu um acordo, talvez você o tenha perdido. Portanto, peça por tempo para ler o documento antes do fim das conversas e assinatura. Se a outra parte realmente quiser o acordo, você não será impedido por este atraso final. Afinal, são vocês, as partes envolvidas, que terão de viver com este acordo. (SUMBEIYWO, 2009, p. 11, tradução nossa)

6.3 Táticas

Enquanto a estratégia se define enquanto métodos, metas e planos a serem cumpridos no longo prazo, as táticas são mini metas a serem cumpridas no curto e médio prazo. Podemos defini-las como o “conjunto de meios ou recursos empregados para alcançar um resultado favorável” (DICIO, 2020). Uma boa estratégia sem uma tática adequada não surte efeito. Inversamente, táticas mal ou não executadas também comprometem a estratégia. (SAGE BLOG, 2018) Como vimos, estas podem (e devem) mudar conforme as circunstâncias. As táticas descritas a seguir não compõem a totalidade de todo o campo das negociações, tampouco normativas no sentido de passíveis a todo tempo e situação de uso. Toda negociação é única e as circunstâncias devem ser observadas. Afinal, “não se pode agir como um negociador, é necessário ser um negociador.” (SUMBEIYWO, 2009, p. 11, tradução nossa)

A primeira tática natural quando a negociação chega a um momento de impasse e/ou dificuldade é alterar o humor - em termos simples, ficar com raiva e utilizar linguagem agressiva. Entretanto, nesses momentos você não é o(a) único(a) a estar com os nervos à flor da pele e tal ação não facilitará o processo. Pode ser útil durante discursos algumas vezes para chamar a atenção em determinados pontos, mas nunca durante conversas de negociação. Logo, não é uma boa tática de modo geral deixar-se levar por alterações de humor. O ideal é

portar-se como um estadista no intuito de que todos possam entender sua posição e assim levantar um ponto sem utilizar linguagem insultante.

A segunda tática a ser abordada - que é extremamente útil para quase qualquer situação - é não receber um “não” como resposta, nem utilizá-la como réplica. Procure saber por quê uma determinada demanda foi rejeitada e tente convencer o outro lado do contrário. Faça uma sugestão de troca se você realmente deseja tal questão aceita. Inversamente, não diga “não” para uma demanda sem antes escutar uma proposta e tentar modificar a demanda do oponente às suas. Assim sua contraparte saberá que está comprometido com a negociação e disposto a resolver eventuais problemas.

Seja firme, flexível e use um tom de voz amigável. O uso das palavras é essencial para estabelecer uma identidade entre as partes - uma convergência. Isto não significa se submeter ao oponente! Caso o outro lado seja arrogante, mude o modo de tratamento (sem, porém, causar um aumento de tensões por isso). Mantenha sempre as opções abertas e não insista que sua posição seja a certa, caso contrário a negociação tende a chegar a um impasse ou acabar. Na maioria dos casos os negociadores chegam com uma mente fechada, o que não ajuda nem um pouco a flexibilizar e dinamizar o processo.

Não se exponha ao outro lado. É frequentemente útil criar uma diversão da situação real de sua verdadeira intenção. Ao ser muito aberto, põe-se em risco toda a negociação. Suas intenções nunca podem ser muito claras. Utilize artifícios para conectar suas intenções a seus movimentos. Isto pode parecer contraditório se considerarmos que na estratégia foi falado justamente sem ser claro no que quer. Todavia, devemos, nos atentar às diferenças - já vistas - entre estratégia e tática, sendo esta última mais mutável frente às circunstâncias e feita em vista ao curto prazo.

A importância desta tática e diferença com a estratégia pode ser vista no seguinte exemplo: em uma negociação de paz, seu lado está perdendo e precisa de um cessar-fogo para que suas forças militares não entrem em colapso. Ao afirmar que deseja a paz duradoura, sua delegação está, em fato, ganhando tempo para rearmamento e reorganização de suas forças enquanto o oponente relaxa suas tropas. No entanto, não é uma mentira, uma vez que sua delegação não deseja a guerra - e sim uma vitória que proporcionará, como planejado, uma paz ampla no território em questão. Em outras palavras, a delegação foi clara em seus desejos, não deixou suas intenções evidenciadas e utilizou artifícios para obter o que queria.

Outra tática muito usada é deixar de lado momentaneamente questões que não podem ser resolvidas em determinado tempo e resolvê-las posteriormente. Não gaste muito tempo em assuntos os quais não há acordo no momento. Cuidado com pessoas que divergem de negociação, que, como vimos no último exemplo, levam a caminhos os quais não estão verdadeiramente interessados. Caso haja algo que não possa concordar, separe da negociação ou resolva. No fim das contas, perceberá que estas questões se resolverão de qualquer forma no andar do processo. Trabalhe com o quadro amplo e tenha em mente as futuras relações com a contraparte (negociações de relacionamento). Considere não somente os ganhos no curto, mas no longo prazo.

Retirar-se temporariamente das negociações. Na hipótese de, por exemplo, uma parte quebrar sua palavra e reiniciar um conflito, uma tática possível é suspender as negociações por tempo indeterminado até que as circunstâncias sejam mais favoráveis. No entanto, tome cuidado: ao tornar esta tática um hábito, além de perder o valioso tempo, perderá o respeito e confiança do outro lado, levando até a ser ignorado pela contraparte. Apenas utilize esta tática uma vez - não a repita - e o faça somente se realmente estiver ciente e disposto.

Mantenha uma linha final de defesa. Em linguagem de negociação, aqui é onde se diz: “é pegar ou largar”. Abandonar esta última linha destruirá toda a razão de adentrar às negociações. Tente perceber a linguagem corporal do outro lado para descobrir suas verdadeiras intenções. No momento em questão, somente diga “é pegar ou largar” se realmente estiver disposto no que diz - toda ameaça deve ser crível. Caso contrário o oponente duvidará de sua delegação e perderá credibilidade. Ao dizer isso, deve-se ter um plano alternativo para caso a contraparte deixe a negociação. (SUMBEIYWO, 2009)

Uma última tática que deve ser utilizada somente em situações específicas e casos extremos é a da ameaça do uso da força. (WROBEL, 2019) Mais uma vez, as consequências de uma falsa ameaça são as mesmas vistas nos parágrafos anteriores, então tenha em mente seu efeito e esteja preparado para fazer valer seu ultimato. Outro ponto a se evidenciar é a questão da (as)simetria de forças. Ao se tentar coagir um lado, além de pôr por água abaixo todo o ambiente cordial usual de negociações, é fundamental considerar a configuração de força dos lados em questão. Em outros termos, seu lado é mais forte que o outro? Se sim, estará em vantagem pois o outro, em teoria, tem mais a perder com o conflito. No inverso, estará em desvantagem. Na hipótese de forças similares, é possível que sua credibilidade seja

posta em jogo. Logo, as chances só serão favoráveis - a depender da situação - caso seu lado seja mais poderoso.

O autor deste guia se opõe a qualquer tática de intimidação que coloque o andamento do processo de negociação em xeque - sobretudo ao arriscar um conflito. É uma escolha a ser feita somente em último recurso, a depender das circunstâncias, do comitê, do tempo histórico, do poder e credibilidade da delegação. Em comitês *ad hoc* históricos, como o Congresso de Berlim (1878), é possível, por exemplo, o Império Austro-Húngaro ameaçar a pequenina Sérvia em busca de certas demandas, ainda mais se for apoiada por outras potências. Por outro lado, os Estados Unidos ameaçarem a Rússia em um Conselho de Segurança da ONU moderno por esta última não cumprir certa demanda é irresponsável e irrealista pois ambos são membros permanentes - com direito a veto - e um possível conflito bélico seria destrutivo. Portanto, o autor faz a ressalva mas reitera a validade da tática - a depender de uma série de variáveis, e sobretudo a necessidade.

7. O uso de mediadores

Muitas vezes, em negociações complexas e tensas, as partes da negociação encontram sérias dificuldades em chegar a um denominador comum. Neste caso, estas podem chegar à conclusão que uma terceira parte nas conversas, neutra, pode facilitar nas conversas e resolução dos problemas evidenciados - o mediador. A mediação pode ser definida, seguindo o disposto no Guia de Introdução à Política Internacional (IPI) do MDA, como:

[...] uma abordagem pacífica de um conflito no qual uma entidade neutra, não envolvida com a disputa, ajuda os lados conflitantes a resolver a disputa por meio de um processo informacional e de influência social, sem utilização da violência ou apelo à autoridade de algum sistema jurídico legal. O objetivo dos lados conflitantes em convidar ou aceitar mediação é chegar a um acordo, ou pelo menos demonstrar vontade disso. (BERCOVITCH, 2003, p. 2, tradução nossa)

O mediador em questão deve ser aceito pelas partes, o que requer consultas antes deste ser indicado. Deve-se lembrar que somente as partes de negociação podem requisitar um mediador, e não um contrário. Mesmo que haja uma recomendação de, por exemplo, uma organização regional de determinado mediador, somente as partes do processo podem pedir por um. As delegações devem ter a confiança que o indicado entregará os resultados

esperados - como um acordo entre as partes, por exemplo. Este poderá também dar sugestões e recomendações às partes - se assim for pedido. Se houver diferenças internas dentro da delegação, o mediador, quando requisitado, pode ajudar na consolidação de uma posição única. No caso de uma conversa com o mediador - sem a presença da contraparte - seja aberto: o mediador não revelará suas posições para o oponente. Sempre conte com ele.

O mediador também pode colocar metas e prazos para tópicos de negociação se julgar necessário. Possui credibilidade e autoridade para aconselhar as partes em questão - sem, no entanto, poder impor. Quando se acata uma orientação de um mediador, esta se torna a sua posição, e não mais dele. Sua atuação possui caráter recomendatório e as únicas decisões exclusivas de um mediador se referem aos procedimentos e administração de acordos, e não à sua substância. (SUMBEIYWO, 2009)

Porém, deve-se ter em mente que em simulações existem basicamente dois tipos de mediadores: os formais e os informais. Os descritos anteriormente são os formais, que devem ser pedidos à mesa - a depender do comitê - uma vez que há consenso entre as delegações sobre sua necessidade, e esta avaliará sua requisição, podendo acatá-la ou não. Na hipótese positiva, a própria mesa fornecerá um(a) mediador(a) que possuirá as características descritas nos parágrafos anteriores. Já os informais podem ser um delegado, desde que haja aprovação dos litigiosos. No entanto, deve-se ter em mente que isto pode vir a ser perigoso: as delegações de um comitê possuem interesses na questão debatida. Logo, mesmo buscando uma representação que não tenha, a princípio, interesse em determinado tópico de debate, lembre-se que esta busca atender seus próprios anseios e não hesitará em pender ao lado que mais lhe atenda. Por fim, por ser informal, esta mediação não será dotada de autoridade para, por exemplo, definir procedimentos, ficando a cargo dos envolvidos e das normas do comitê tais questões.

O processo de mediação pode ser interrompido a qualquer momento, se assim as partes desejarem, uma vez que é completamente voluntário. O autor recomenda que somente se peça um mediador - formal - quando extremamente necessário e se as partes forem incapazes de chegar a um mínimo de convergência, ou seja, que se inviabilize a continuação das negociações. Vale notar que o mediador não opera milagres: ele apenas busca facilitar as conversas e orientar as partes que assim desejarem. Em última instância, o acordo só sairá com a vontade e consentimento dos envolvidos. E isto o mediador não poderá mudar, muito menos impor.

8. Considerações finais

Bom negociadores são calmos, ponderados, senhores de si, criativos, éticos, firmes e justos. Quando a situação assim demanda, eles necessitam ser flexíveis. Um negociador deve ser um bom ouvinte, mas não um falador. Ele ou ela deve possuir conhecimento de muitas coisas e necessita ser paciente e persistente. Negociadores precisam ter habilidades especiais de percepção para sentir o clima que está no ar. Devem poder sentir o que está acontecendo. Fazer sua presença ser sentida. Não podem ser percebidos como uma cadeira vazia. Às vezes, uma pessoa senta numa cadeira e se enxerga através da pessoa, e vê-se somente a cadeira; e isso não é bom. Esta pessoa não deveria ser parte da delegação. Um bom negociador deve ser razoável e respeitoso. Deve ter bom senso de humor. [...] Ser sincero e honesto. O mais importante - e as pessoas se esquecem disso - é que, antes de falar, você deve ter gratidão. Seja grato até com a pessoa que esteja lutando contra por ir à mesa de negociações. Então, antes das conversas se iniciarem, agradeçam uns aos outros e esfriem o temperamento. Isso induzirá o outro lado a baixar a guarda; desta forma, poderá desarmá-los. (SUMBEIYWO, 2009, p. 13-14, tradução nossa)

Negociar é uma arte, uma habilidade que pode ser adquirida e desenvolvida por qualquer um. Negociar é, em última análise, sobre bom senso. Alguns princípios vistos, como respeito, são essenciais na vida em geral, e não só na negociação. O bom negociador não é aquele que consegue o melhor acordo para si, pois então estará prejudicando o outro lado - o que poderá, no futuro, acabar por danar a si mesmo, como vimos até mesmo em exemplos históricos. Uma boa negociação é aquela em que todos saem ganhando e satisfeitos com um acordo durável e sustentável - o *win-win*.

Apesar da negociação estar sempre presente em nossas vidas, o propósito deste guia é aplicar os conceitos gerais às simulações em geral - principalmente o Modelo Diplomático Agostiniano (MDA). Logo, um dos mais essenciais fatores para o sucesso de uma delegação nestes eventos é, como visto, a preparação - não somente a de estudo, mas de organização com sua equipe. Ao fazer parte de uma delegação - sobretudo em comitês de negociação - é extremamente útil reunir-se antes, discutir metas e estratégias, assim como compartilhar informações e visões. O tempo é curto, e isto proporcionará uma unidade e consistência de ideias e posições que será um grande facilitador no curso do comitê. Reúnam-se presencialmente dias antes, criem grupos em redes sociais para compartilhar informações, documentos e pensamentos pontuais. Deixe tudo que for possível pronto antes. Isto fará toda a diferença no resultado final.

Outra dica específica para as simulações inclui manter sempre a unidade da delegação. Para além do planejamento inicial, é possível - e até normal - a delegação divergir durante o processo. Para isso, é essencial que, caso isso aconteça, pedir uma pausa para que se debatam os próximos passos e rumo. Jamais deixe que a delegação perca a coesão. Isto apenas dificulta o andamento da negociação e fará com que sua contraparte perceba que há dissidências dentro da delegação - e com certeza utilizará isso em mérito próprio. Sejam receptivos e preocupem-se uns com os outros. Isso criará um laço entre os membros que será extremamente benéfico.

Por fim, o estudo das negociações não se resume a este guia. Este documento é apenas uma ínfima compilação de artigos, trechos de livros e cursos realizados pelo autor. O bom delegado deve buscar fontes alternativas para estudo nesse campo, que é cada vez mais extenso. Há cada vez mais livros acerca do assunto, e às vezes a preços acessíveis. Seja persistente, respeite os demais delegados, e lembre-se: a negociação é o meio mais eficiente de se resolver problemas que possam advir uns dos outros. E, acima de tudo, acredite sempre em si mesmo e no seu potencial: “a invencibilidade está em ti mesmo, a vulnerabilidade no adversário”. (TZU, 2012, p. 11)

9. Referências:

BERCOVITCH, Jacob. **Mediating International Conflicts: Examining of the effects of directive strategies**. *International Journal of Peace Studies*, v. 8, n. 1, 2003.

DICIO. **Tática**. 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/tatica/>> Acesso em: 10 ago. 2020.

FIRST CREATION CONSULTING. **Be a Good Negotiator: Pocket Guide to Success**. [20-?]. Disponível em: <<https://pdfslide.net/documents/be-a-good-negotiator.html>>. Acesso em: 20/2/2020.

LEITE, Jaci Corrêa. Negociações: Curso FGV Online de Introdução à Negociação, junho de 2020. Notas de aula.

SAGE BLOG. **Qual a diferença entre estratégia e tática?** Como aplicar o conceito para Micro e Pequenas Empresas. 2018. Disponível em: <<https://blog.sage.com.br/qual-a-diferenca-entre-estrategia-e-tatica/>> Acesso em: 09 ago. 2020.

SIGNIFICADOS. **Significado de Estratégia.** 2020. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/estrategia/>> Acesso em: 10 ago. 2020.

SUMBEIYWO, Lazaro. **To be a negotiator: Strategies and Tactics.** 2009. Disponível em: <<https://www.files.ethz.ch/isn/114828/negotiator.pdf>>. Acesso em: 20/2/2020.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra:** os 13 capítulos originais. 2ª Edição. São Paulo: Clio Editora, 2012.

WROBEL, Paulo Sérgio. **Diplomacia:** curso de Negociações Internacionais, março de 2019. Notas de aula.