



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA POR**

Rosana Roa Simões

TÍTULO

Construção de Consenso em Negociações de Acordos Regionais - ARCs

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO: Yann Duzert, Ph.D

ACEITA EM: / /

ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

ASSINATURA DO CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

RIO DE JANEIRO - BRASIL

AGRADECIMENTOS

É sempre difícil após a conclusão de um trabalho, encontrar as palavras adequadas para expressar gratidão a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para a sua execução. Ainda assim, gostaria de manifestar meu sincero reconhecimento às seguintes pessoas e entidade:

Agradeço à Fundação Ford que viabilizou e acreditou nos frutos do meu estudo.

Agradeço aos meus familiares por compreenderem a minha ausência.

Agradeço aos meus colegas, em especial a Ana Toni e Martim Silva pelo apoio e incentivo.

Agradeço a todos os professores do curso pelos conhecimentos transmitidos, destacadamente ao meu orientador, professor Dr. Yann Duzert pela seriedade de suas orientações e pela generosa transferência do saber.

Por fim, agradeço a Deus por toda a nossa existência.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho e todo meu esforço aos meus pais Flavio (*in memoriam*) e Dionisia, aos quais jamais conseguirei retribuir tudo que me deram.

Dedico a totalidade deste trabalho a Helder Leite, que fomenta meu conhecimento com sua sabedoria, incentivo e carinho.

RESUMO

Esse trabalho aborda como tema principal o estudo da construção de consenso em negociações de Acordos Regionais de Comércio (ARCs). Nas negociações em geral, atrasos e paralisações, ocasionados por controvérsias e impasses, podem constituir um forte problema de eficiência na construção de consenso. Como justificativa, diante da problemática, esse trabalho visa identificar processos que auxiliem a obter, eficientemente, acordos nas negociações. Seu objetivo final foi a busca por instrumentos teóricos e técnicas que pudessem ser aplicados em situações de paralisações, no sentido de eliminá-las ou amenizá-las. Como objetivo secundário, foram estudadas outras abordagens teóricas no intuito de entender, sob diversas óticas, como estratégias e instrumentos teóricos contribuem mais eficientemente em certas situações e/ou negociações. Através das diferentes abordagens escolhidas para avaliação das dimensões presentes nas negociações e para construção de consenso, ficou possível ao pesquisador a percepção e interpretação do fenômeno estudado. Ao final, concluiu-se positivamente sobre a aplicabilidade do arcabouço teórico escolhido, no auxílio na solução problemas de controvérsias e impasses, bem como, na construção de consenso nas negociações.

Palavras chave: Acordos Regionais de Comércio, Consenso, Ganhos Mútuos, Negociação.

ABSTRACT

The main subject of this study is the consensus analysis of negotiations of Regional Trade Agreements (RTAs). Generally speaking, delays and interruptions caused by controversies and impasses end up becoming strong efficiency problems which jeopardize the consensus building during any negotiation. As a justification, the target of this study is to identify processes to help obtain, efficiently, agreements in the RTAs negotiations. Its final objective was to search for theoretical tools and techniques to be applied in situations of stoppage in a sense of eliminating the difficulties or making them at least easier to deal with. Secondly other theoretical points of view were considered with the intention of understanding how strategies and theoretical tools can contribute in each/or different scenario of the negotiation. Through the different ways of looking at it for the conduction of the negotiations, for evaluating the dimensions of the negotiations and in order to build up the consensus, the researcher was able to understand the perception and the interpretation of the subject in view. At last the conclusion was that the applicability of the chosen framework is positive in helping solve problems and controversies as well as building up the consensus during the negotiations.

Keywords: Regional Trade Agreements, Consensus, Mutual Gain, Negotiation.

LISTA DE SIGLAS

ALC	Área de Livre Comércio
ALALC	Associação Latino-Americana de Livre Comércio
APC	Acordo Preferencial de Comércio
ARC	Acordo Regional de Comércio
ATP	Área de Tarifa Especial
CECA	Comunidade Econômica de Carvão e Aço
CEE	Comunidade Econômica Européia
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CUSTA	<i>Canada-U.S. Free Trade Área</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
GATS	<i>General Agreement on Trade in Services</i>
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
IED	Investimento Externo Direto
MC	Mercado Comum
MCE	Mercado Comum Europeu
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NAFTA	<i>North American Free Trade Area</i>
NMF	Nação Mais Favorecida
OEA	Organização do Estados Americanos
OIT	Organização Internacional do Comércio
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
TEC	Tarifa Externa Comum
UA	União Aduaneira
UE	União Européia
UM	União Monetária
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade Development</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Problemática.....	9
1.2. Justificativa.....	9
1.3. Limites do Problema.....	11
1.4. Estrutura do Trabalho.....	11
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	12
2.1. Descrição do Método.....	12
2.2. Tipo de Pesquisa.....	12
2.3. Tipo e Fonte de Informações.....	13
2.4. Limitações do Método e da Pesquisa.....	13
3. REFERENCIAL EMPÍRICO – DIAGNÓSTICO.....	14
3.1. Visão Geral.....	14
3.2. Graus de Integração.....	15
3.3. Ganhos Econômicos.....	18
3.4. Os Impactos dos ARCs.....	22
4. INSTRUMENTOS TEÓRICOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS NAS NEGOCIAÇÕES DOS ARCs.....	25
4.1. Percepção e Dimensões da Negociação.....	25
4.1.1. Avaliação de Conflitos.....	25
4.1.2. Joint Fact-Finding (JFF).....	27
4.2. Abordagens para Construção de Consenso.....	28
4.2.1. Ganhos Mútuos.....	30
4.2.2. Quebra de Impasses.....	32
4.2.3. Sobreposição de Barreiras Mentais.....	33
4.2.4. Uso da Tecnologia.....	35
5. RESULTADOS	37
5.1. Avaliações da satisfação das Partes e Racionalidade.....	38
5.2. Avaliação Através da Veracidade da Informação e Decisão com Base Científica.....	40
5.3. Avaliação de Riscos.....	41
5.4. Avaliação sobre a Otimização Econômica.....	43
5.5. Avaliação Ética.....	45
5.6. Avaliação de Justiça como Equidade.....	47
5.7. Avaliação de Impactos e Sustentabilidade.....	49

5.8. Avaliação de Produtividade da Negociação.....	51
6. CONCLUSÃO.....	52
7. REFERÊNCIAS.....	55
8. ANEXOS.....	59
8.1. Métodos e Modalidades para Negociação.....	59

FIGURAS

<i>Figura i.</i> Ganhos Mútuos, Susskind e Cruikshank (1987).....	32
<i>Figura ii.</i> Fases da Construção do Consenso segundo Stauss (1999:139).....	34
<i>Figura iii.</i> Matriz de Negociações Complexas, Duzert <i>et al</i> (2005) e Fisher <i>et al</i> (1994) e as Dez Formas para Acompanhamento e Avaliação de Resultados.....	38
<i>Figura iv.</i> Função do valor hipotético justificada pela estruturação (adaptado), Bazerman (2004:62).....	43
<i>Figura v.</i> Matriz de resultados na negociação, Gray (1999).....	45
<i>Figura vi.</i> Visão geral do processo SAI, Kirkpatric e Lee (2003:7).....	50

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho aborda como tema principal o estudo da construção de consenso em negociações de Acordos Regionais de Comércio (ARCs). A realidade dos (ARCs) foi escolhida para estudo por fornecer uma série relevante de exemplos e situações naturais das negociações complexas que permitirão a sua exploração e o aprofundamento sobre os instrumentos teóricos aplicáveis em negociações.

Desde a II Guerra Mundial, os países têm buscado construir um sistema multilateral de comércio mais livre e mais integrado. Nesse sentido, em 1947, foi firmado o General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), cujo objetivo era promover a liberalização do comércio mundial por meio da redução de tarifas comerciais alfandegárias.

O pós-guerra assistiu a esforços regionalistas sob a forma de Acordos Regionais de Comércio (ARCs). O regionalismo passou por dois grandes momentos: um nas décadas de 1960 e 1970 e outro no fim da década de 1980. A primeira fase foi fortemente influenciada pelo sucesso do Mercado Comum Europeu (MCE) e vários acordos regionais foram realizados na América Latina e na África sem grande sucesso.

A ordem internacional após a Guerra Fria foi marcada pelo reavivamento do regionalismo com a celebração de novos ARCs e o relançamento de antigos acordos, marcando o segundo momento. Cabe ainda ressaltar a explosão no número de ARCs firmados desde o estabelecimento da Organização Mundial do Comércio (OMC)¹ em 1995, após o final da Rodada Uruguai.

Com isso, desde os anos 1950, o tema integração regional econômica ganhou destaque na literatura e se tomou um assunto recorrente em pesquisas econômicas. Os ARCs passaram a ser percebidos como um importante aspecto das relações econômicas internacionais, despertando o interesse não só dos estudiosos, como também dos tomadores de decisão.

¹ Em 1995 foi estabelecida a OMC que passou a incorporar o GATT. O GATT de 1947 foi substituído pelo GATT de 1994, mas esse último inclui o texto do primeiro. Será feita referência à OMC quando se tratar de um fato posterior a criação da OMC e ao GATT/OMC quando se tratar de um fato iniciado antes da criação da OMC.

Sendo assim, esta pesquisa tentará verificar como instrumentos teóricos e técnicas para construção de consenso podem contribuir nas situações e problemas identificados na evolução das negociações internacionais, em específico nas negociações que envolvem os ARCs.

1.1. Problemática

Os países membros dos acordos esperam obter consenso e benefícios econômicos. Quando um ARC é firmado, as barreiras comerciais entre os países membros são reduzidas ao passo que as barreiras em relação a terceiros países são mantidas. Com isso, espera-se um fortalecimento e incentivo às trocas comerciais dentro da região abrangida pelo acordo e um aumento nos investimentos externos e domésticos através de um consenso nas negociações. Esses são os chamados ganhos econômicos ou ganhos tradicionais propiciados pela integração regional econômica.

Entretanto, quando os países envolvidos não chegam a um consenso surgem impasses de difícil solução relacionados a: gestão de diferenças de interesses diante do contexto de negociação complexa; avaliação de conflitos; envolvimento de múltiplas partes interessadas na promoção da tomada de decisão em grupo e, finalmente, problemas na construção de consenso, tema deste trabalho.

1.2. Justificativa

Conforme Iklé (1981; 3), “Negociação é um processo no qual propostas explícitas são apresentadas, supostamente com o propósito de atingir um acordo sobre a troca ou sobre a realização de um interesse comum onde conflitos estão presentes”. Ainda, segundo outros autores “Negociação é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo” (Berlew *et al*, 1984 *apud* Carvalho 2004; 25).

Por ser a negociação um processo, ela ocorre no tempo. Nas negociações em geral, atrasos e paralisações, ocasionados por controvérsias e impasses, podem constituir um forte problema de eficiência na construção do consenso.

Em Susskind (1987) pode-se entender a relação direta entre as controvérsias e impasses com a perda de eficiência em negociações.

De uma maneira ampla, define-se eficiência como “a virtude de um empreendimento conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e / ou de dispêndio de energia, tempo, dinheiro ou meios”², porém esta também pode ser avaliada sob a ótica da satisfação e racionalidade (Simon, 1997), da veracidade da informação (Susskind e Field, 1997), dos riscos (Bazerman, 2004), da otimização econômica (Gray, 1999; Nash, 1950), da ética (Varela, 1999a; Alberoni e Veca, 1990; Kant, 1781; Bentham, 1781; Hume, 1952), da justiça (Rawls, 1997), dos impactos e sustentabilidade (Kirkpatrick e Lee, 2003), da produtividade (Klein, 1998), das emoções (Goleman e Dalai Lama; 2003) e da negociação como um sistema autopoético (Varela, 1999b; Maturana e Varela, 1980).

Em alguns casos, a negociação é um bom pretexto para interagir com pessoas, falar e ouvir mais às outras e, sendo assim, torna-se um processo com o fim em si mesmo ou um processo direcionado a algo diferente do estabelecimento de um acordo (Lax e Sebenius, 1986).

Como justificativa, diante da problemática, esse trabalho visa identificar processos e recomendações que auxiliem a atingir, eficientemente, os objetivos de construção de consenso nas negociações.

Seu objetivo final será a busca por instrumentos teóricos e técnicas para solução de controvérsias e impasses, que possam ser aplicados em situações de paralisações, no sentido de eliminá-las ou amenizá-las, evitando que estes tipos de situações possam trazer agravamento de conflitos, decisões irracionais, escalonamento de dificuldades de conversações, tensões, rupturas e outras conseqüências adversas para os processos negociais.

Adicionalmente, haverá a possibilidade de estender para esse contexto a aplicação da Matriz de Negociações Complexas proposta por Yann Duzert *et al* (2005), mais precisamente no que refere-se a abordagens para a construção de consenso.

² Definição para *eficiência* obtida em Houaiss (2001)

1.3. Limites do Problema

Considerando o amplo campo onde o estudo se insere, durante o desenvolvimento deste trabalho, torna-se necessária a delimitação do problema a ser estudado, uma vez que o objetivo final apresenta-se de forma muito abrangente. Sendo assim, esta dissertação estará limitada a uma unidade de análise correspondente ao processo de elaboração de um Acordo Regional de Comércio – ARC.

Cabe ressaltar que este estudo limita-se ao campo dos instrumentos teóricos e técnicos relacionados com negociações e motivações que permeiam os ARCs.

1.4. Estrutura do Trabalho

O desenvolvimento deste trabalho foi estruturado em seis capítulos. Além desse primeiro que introduz o estudo, o segundo aborda a metodologia de pesquisa a ser utilizada, descrevendo o método, o tipo de pesquisa, o tipo de fonte de informações a serem coletadas e as possíveis limitações que possam apresentar.

O terceiro capítulo constitui um referencial empírico e tem o objetivo de montar um diagnóstico sobre problemas identificados nas negociações dos ARCs. Nesse capítulo, na medida da identificação de problemas, perguntas serão elaboradas evocando a busca por teorias que possam auxiliar a montagem da resposta à pergunta colocada como objetivo final desse trabalho.

No quarto capítulo desenvolve-se, de forma estruturada e consistente, o referencial teórico relacionado aos instrumentos e técnicas aplicáveis nas situações e problemas identificados, abordando principalmente os aspectos sobre a percepção e dimensões das negociações e o processo de construção de consenso. Ao longo da apresentação desse referencial teórico, as situações descritas e as perguntas lançadas no terceiro capítulo, relacionadas com o objetivo final inicialmente projetado, encontrarão correspondência.

O quinto capítulo apresenta dez formas de acompanhar e avaliar negociações. Por fim, o sexto capítulo apresenta a principal conclusão do estudo, quando também haverá a possibilidade da colocação de sugestões para futuros estudos.

Seguem-se então, os capítulos correspondentes às referências bibliográficas e aos anexos.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1. Descrição do Método

O método escolhido para a pesquisa é o fenomenológico que, em oposição ao hipotético-dedutivo, afirma que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista do pesquisador e tem, portanto, caráter subjetivo. Nesse caso, conforme Vergara (2004), as crenças, paradigmas e valores estarão presentes no olhar do pesquisador, lançado sobre o fenômeno estudado. Com base na sua experiência, o pesquisador buscará entender o fenômeno estudado, interpretá-lo e perceber o seu significado. No método fenomenológico, os dados necessários à pesquisa são obtidos em conteúdo de textos, na história de países e organizações em geral. Como afirma Vergara (2004: 14), “em tudo aquilo que lhe permita refletir sobre processos e interações.”

2.2. Tipo de Pesquisa

Conforme proposta de Vergara (2004), entre diversas taxionomias de tipos de pesquisas, existe dois critérios básicos para classificá-las: quanto aos fins e quanto aos meios. A presente pesquisa, quanto aos fins, será do tipo qualitativa, e será realizada em uma área onde há pouco conhecimento sistematizado. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, por estar circunscrito a uma unidade de análise, correspondente às situações relacionadas ao processo de acordo dos ARCs.

Sendo assim, o tipo de pesquisa empregada para essa dissertação será a de estudo de caso simples. Quanto ao nível de análise, o interesse da pesquisa recai sobre os países que integram os ARCs. Sendo um estudo de caso não haverá hipóteses de pesquisa. Partirá de um ponto nebuloso e poderá gerar uma ou mais hipóteses a serem posteriormente confirmadas (Cervo e Bervian, 2002).

Yin (2001), reforça a linha tênue entre a pesquisa histórica e o estudo de caso, lembrando que este segundo, além de focar acontecimentos contemporâneos, diferencia-se pelo uso da capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, artigos, documentos, entrevistas e observações, além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Este tipo foi escolhido por ser uma estratégia de pesquisa adequada para pesquisas que colocam questões do tipo “como”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001).

2.3. Tipo e Fonte de Informações

As fontes de evidência consideradas foram documentação e registros em arquivos, compreendendo: agendas, minutas e atas de reuniões, relatórios, documentos administrativos, periódicos, recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia impressa e eletrônica.

Adicionalmente, foram consideradas como fonte de evidências, documentação e registros referentes às consultorias realizadas para Organização Mundial do Comércio (OMC) e para a Organização Internacional do Comércio (OIT).

2.4. Limitações do Método e da Pesquisa

O método poderá não ser suficiente para acessar todas as dimensões e informações das negociações em estudo. Os atores são numerosos tornando-se difícil construir uma representação global dos antagonismos e interesses de todos os países e dos grupos que os compõem.

Outra limitação a ser observada tem relação com o grau de subjetividade inerente da análise dos conflitos existentes nos ARCs, que, juntamente com a possibilidade de falta de transparência das informações fornecidas pelos negociadores e pela imprensa, poderá gerar viés nas conclusões do estudo.

Outra possibilidade de viés surge do tratamento dos dados coletados, uma vez que a própria história de vida do pesquisador poderá influir na sua interpretação. Contudo, diante da inexistência de uma neutralidade científica, certo distanciamento será observado.

Mais um aspecto importante surge do fato que as recomendações de técnicas que foram aplicadas em outros contextos e que apresentam um histórico relevante de sucesso, não podem garantir resultado em cenários onde as mesmas ainda não foram testadas.

Tratando-se de um estudo de caso exploratório, não serão estudadas relações causais nem tampouco serão apresentadas meras avaliações descritivas sobre a situação em estudo.

Com relação à pesquisa, como observa Vieira (2004), uma descrição mais profunda das suas limitações só será possível após a conclusão do estudo.

3. REFERENCIAL EMPÍRICO – DIAGNÓSTICO

3.1. Visão Geral

Os Estados Unidos, detentores de um dos maiores mercados globais, têm barreiras comerciais elevadas para os produtos em que o Brasil tem vantagem comparativa, tais como, aço, calçados, têxteis, suco de laranja, fumo e açúcar (Terra, 2004). Tanto americanos quanto canadenses fazem uso de medidas *antidumping*³, de direitos compensatórios e de proteção à sua indústria, práticas que, embora permitidas pela Organização Mundial do Comércio, prejudicam o Brasil. Com os ARCs, os brasileiros ganhariam com o fim dessas práticas, porém este ponto foi rodeado de muitas divergências em relação a limitações e riscos.

Os ARCs não tratam apenas de aspectos comerciais. Ele também inclui disposições sobre compras governamentais, serviços, investimentos e propriedade intelectual, que não tem relação com abertura comercial. Campos que podem trazer limitações e riscos para o Brasil.

Sendo assim, os ARCs tornaram-se um item importante na agenda externa brasileira e os resultados desses acordos tem impactos significativos para o Brasil, independentemente da posição em que ele se coloca.

Conforme Terra (2004), a situação inicialmente sugeriu a clara necessidade do Brasil em negociar e obter o melhor acordo possível, visando esclarecer os interesses, diminuir as barreiras comerciais, limitar as medidas *antidumping* e de direitos compensatórios, obstruir a inclusão de disposições sobre questões não comerciais e estabelecer regras simples para a implementação e sustentação⁴.

³ Ação ou expediente contrário à prática de venda de produtos a preços inferiores ao do mercado.

⁴ Acordos de qualidade necessitam ser factíveis e sustentáveis. “At times, however, an agreement may be reached but the process could be regarded as a failure” (Innes, 1999: 639)

3.2. Graus de Integração

Além da definição dos ARCs também é preciso compreender seus graus de integração e as implicações que trazem. Balassa (1961) propõe que a integração econômica evoluiria por cinco estágios: Área de Livre Comércio (ALC), União Aduaneira (UA), Mercado Comum (MC), União Monetária (UM) e Econômica (EU) e Integração Econômica Completa (IEC). O último estágio, a integração completa, de acordo com Balassa, pressupõe a unificação de políticas monetária, fiscal, social e contra-cíclica e requer a existência de uma autoridade supranacional cujas decisões sejam vinculantes para os países membros.

Uma categorização mais moderna e que reflete exemplos retirados da realidade difere em alguma medida da categorização de Balassa, definindo, em grau crescente de integração, em primeiro lugar, as Áreas de Tarifas Preferenciais, em que há a redução, recíproca ou não, da carga tarifária entre dois ou mais países. Em seguida, a Área de Livre Comércio (ALCA), em que há a livre circulação de mercadorias entre as partes acordantes, caso do NAFTA entre EUA, Canadá e México.

A Área de Livre Comércio – ALCA, tem como principal característica a formação de uma zona em que a tarifa de importação é reduzida gradualmente até zero. Cada país segue conduzindo sua política comercial em relação a terceiros países com total liberdade. Não há o estabelecimento de uma tarifa externa comum. Por isso, uma ALC estabelece regras de origem bem claras para evitar a chamada deflexão do comércio. As regras de origem impedem que as importações oriundas de países não-membros sejam redirecionadas para os demais países membros a partir do país com a menor alíquota de importação.

Em um nível maior de integração, está a União Aduaneira que, além da livre circulação de mercadorias adota uma Tarifa Externa Comum (TEC). Nesse estágio, encontra-se o Mercosul, formado por Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai⁵.

⁵ O processo de adesão da Venezuela encontra-se em estágio avançado.

As uniões aduaneiras, segundo Viner (1950) têm três características essenciais. Em primeiro lugar, deve haver a eliminação das tarifas de importação entre os países membros. Em segundo lugar, os países membros definem uma TEC, que daí em diante irá pautar as relações comerciais com não membros. Por fim, as receitas aduaneiras passam a ser divididas entre os membros de acordo com uma fórmula pré-definida. No caso das UAs, há necessidade de coordenação da política externa econômica.

Mais adiante na escala de integração, aparece o Mercado Comum. O MC dá um passo a mais na integração ao permitir não só a livre circulação de mercadorias e a adotar uma TEC, como ocorre em uma UA, como também a livre circulação dos fatores de produção, capital e trabalho, e, conseqüentemente, de serviços.

A formação de um MC representa maiores desafios à tomada de decisão dos países envolvidos, havendo maior perda de autonomia na condução de políticas, como as políticas de emprego e de impostos, por exemplo. De fato, haverá necessidade de coordenação muito maior entre os países membros, tanto econômica quanto política.

Em um estágio mais avançado, está a União Monetária. Uma União Monetária pressupõe a adoção de uma única moeda, a instituição de um Banco Central e a implementação de uma política monetária comum. Trata-se do último nível de integração conhecido e o adotado pela União Européia desde 2002⁶. Além da política monetária comum, o Tratado de Maastricht estabelece uma disciplina para a política fiscal e para o orçamento.

Segundo Robson (1998), uma integração monetária tem duas características essenciais: taxa de câmbio relativamente fixas e ausência de controles de troca no que diz respeito a transações correntes ou de capital. A formação de uma UM pressupõe também o alinhamento das políticas cambiais e monetárias dos países membros em busca de objetivos econômicos comuns, caso da União Européia.

⁶ A Zona do Euro, como é conhecida a área da União Européia que adota a moeda única, é composta por quinze países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Chipre, Eslovênia, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Malta, Países Baixos e Portugal.

A responsabilidade pela manutenção de uma taxa de câmbio relativamente fixa e por toda a política monetária deve estar sob o controle de uma autoridade monetária supranacional, que deve ser responsável ainda pelo controle dos balanços de pagamentos e pela manutenção de uma taxa de câmbio da região em relação a terceiros países.

A formação de uma união monetária leva à eliminação da incerteza quanto à taxa de câmbio e reduz o risco em relação ao custo do capital, podendo levar a um aumento ou a uma redução dos investimentos nos países membros, dada também a redução das margens de lucro. Conforme Robson (1998) trata-se de uma situação ambígua, na qual não se pode prever qual efeito prevalecerá.

A integração monetária também tem efeitos sobre os mercados financeiros, resultando em maior integração desses devido à remoção de controles sobre os investimentos externos diretos, exploração de economias de escalas devido ao aumento do mercado para investimentos, aumento da eficiência da alocação dos investimentos. Além disso, há a redução de custos transacionais, pois se elimina a necessidade de conversão de uma moeda para outra na trocas comerciais e na realização de investimentos.

Considerando os graus de integração, podemos dividir os ARCs em dois grandes grupos: aqueles que desejam apenas uma integração superficial, como ATPs e ALCs, e aqueles que desejam uma integração mais profunda, como UAs, MCs e UM.

Como pode ser percebido, quanto maior o nível de integração, maior a necessidade de coordenação política e econômica e, conseqüentemente, maiores as restrições impostas à tomada de decisões interna a cada país, especialmente em relação à política econômica. Muitas vezes, de acordo com o nível de integração, é necessário harmonizar as políticas econômicas nacionais e definir padrões mínimos.

Há ainda que ser enfatizado que essa categorização não esgota as formas que os ARCs podem tomar. Muitas vezes assumem alguma forma entre essas. Segundo Hoekman e Kostecki (2001), os ARCs assumem diversas formas, mas todos têm em comum a redução de barreiras comerciais entre os membros e conseqüente discriminação contra o comércio de países não-membros.

3.3. Ganhos Econômicos

Ao formar um bloco regional de comércio, os países esperam obter algum tipo de ganho, seja ele político ou econômico. Os ganhos econômicos, também chamados ganhos tradicionais, são basicamente ganhos ligados ao comércio e ao investimento e derivam dos efeitos da integração.

Espera-se um fortalecimento e incentivo às trocas comerciais dentro da região abrangida pelo acordo. Com o aumento do mercado consumidor propiciado pelo acordo, a estrutura produtiva dos países tende a se tornar mais eficiente com base na produção em escala e pode haver uma melhora nos termos de troca.

Quando um ARC é firmado, as barreiras comerciais entre os países membros são reduzidas ao passo que as barreiras em relação a terceiros países são mantidas, promovendo, em geral, a alteração dos preços relativos de bens nos mercados domésticos dos países membros, com repercussão nos fluxos de comércio, produção e consumo. A integração regional serve para impulsionar as relações econômicas entre os membros de um acordo regional. Como resultado, há a formação de um mercado consumidor maior.

Um mercado maior permite maior concorrência, maiores escalas e maior especialização; todas levam a um aumento de produtividade e crescimento. Os acordos entre países em desenvolvimento, em geral, não conseguem a formação de um mercado consumidor muito grande e, com isso, têm um escopo menor para realizar ganhos de vantagem comparativa que intensidades diferentes dos fatores poderiam trazer. Mesmo assim, o mercado resultante da integração é seguramente maior e pode oferecer mais vantagens que o mercado de um único país.

Especialmente para países em desenvolvimento, a integração regional pode servir para aumentar a produção e o intercâmbio de bens de maior valor agregado, produtos mais intensivos em conhecimento e tecnologia. Com a expansão do mercado consumidor propiciada pela integração, a produção de bens que envolvam tecnologia mais avançada se torna possível. Com um mercado maior, a especialização e a industrialização utilizando-se economias de escala tornam-se mais factíveis.

A análise tradicional, iniciando com Viner em 1950, considera que exista um estado de concorrência perfeita; dessa maneira não considera as economias de escala e, ao assumir que os produtos são homogêneos, deixa também de considerar as implicações da diferenciação de

produtos para a integração e seus ganhos.

A teoria tradicional, muito centrada na criação e no desvio de comércio, considera como fonte de ganhos da integração basicamente a especialização com base na vantagem comparativa. Economias de escala e diferenciação de produtos implicam concorrência imperfeita e juntos são os responsáveis pelo comércio intra-indústria. A integração por meio da especialização pode gerar ganhos de eficiência, mesmo que não haja diferenças nos custos comparativos entre dois países.

Na presença de economias de escala, os conceitos tradicionais de criação e de desvio de comércio continuam relevantes para uma avaliação dos ARCs, mas precisam ser complementados para que dois outros efeitos sejam considerados.

Mesmo quando há desvio de comércio, o país importador pode se beneficiar. Nos países membros, as reduções nos preços dos produtos geram os ganhos para os consumidores que podem compensar as perdas da produção causadas pelo desvio de comércio. Além disso, se houver economias de escala não aproveitadas em algumas indústrias, a regionalização do comércio pode levar a ganhos significativos por meio de reduções nos custos médios de produção e torna disponível uma maior variedade de produtos ao consumidor. A redução das barreiras de comércio também pode aumentar a concorrência na região levando a uma redução nos custos de produção. Por estas e outras razões, a formação de um acordo de integração regional pode situar um país em uma trajetória de crescimento mais elevada.

No curto prazo, o desvio de comércio pode levar a redução das exportações de terceiros países para os países do acordo. Mas o desvio de comércio é apenas um dos efeitos sobre terceiros países, já que a formação de um ARC pode propiciar um aumento das rendas reais agregadas, elevando a demanda por bens e serviços importados. Somente uma análise individual poderá indicar se a formação de um acordo regional beneficia ou prejudica não membros. Para isso, será necessário levar em consideração a pauta de importação e exportação dos países, bem como se a integração regional estimula o crescimento nos países membros.

Os termos de troca do bloco comercial podem alterar-se à medida que, pela integração dos mercados, a demanda por importações do resto do mundo se altera. Haverá sempre uma tendência no sentido de melhora dos termos de comércio do bloco em relação ao resto do mundo, já que, em conjunto, os países membros detêm maior poder de negociação que

separadamente e podem usar isso a seu favor nas negociações comerciais. Além disso, o próprio fato de substituir fontes externas por fontes internas ao bloco já é suficiente para alterar os termos de troca.

A alteração nos termos de troca é mais visível em níveis de integração como a União Aduaneira ou em arranjos regionais com um nível de integração maior, pois adotam uma TEC que lhes confere maior poder de negociação. Outros aspectos iguais, quanto maior a área econômica da unidade com mesma tarifa de importação, maior a probabilidade de a melhora nos termos de troca ser resultado da tarifa adotada⁷.

Os termos de troca de uma UA com o resto do mundo podem ser influenciados não só pela TEC como também pelas tarifas dos outros países. Em geral, quanto maiores às tarifas dos outros países sobre os produtos de exportação dos países da UA, menos favoráveis serão os termos de troca da UA com o resto do mundo⁸.

Esse efeito serve para reduzir as perdas resultantes do desvio de comércio gerado pela integração e poderá ser suficiente para eliminar tais efeitos dependendo da queda no preço dos produtos importados.

Por outro lado, se a formação de um ARC resultar em um impacto positivo sobre a renda real da área pode haver um aumento na demanda por importações de outros países de forma que ocorra um balanceamento e os demais países não sejam perdedores líquidos.

Um aumento nos investimentos externos e domésticos, com destaque para os Investimentos Externos Diretos (IED), também é esperado por meio de novas regras de comércio que criam um mercado mais amplo, por meio de novas regras de investimento que flexibilizam as restrições de entrada no mercado e por meio de novas proteções ao investidor.

Um mercado maior atrairá um maior número de empresas multinacionais especialmente quando o resultado das negociações multilaterais é percebido como incerto ou demorado.

O fluxo de investimentos externos aumenta de duas maneiras: entre os países membros e a partir de não membros. Os participantes do acordo têm incentivos para aumentar os investimentos no âmbito regional devido à redução na distorção do comércio entre si e devido ao aumento do mercado consumidor, que significa retornos potencialmente maiores.

⁷ Hoeckman e Kostecki (2001), Viner (1950), Meade (1955), Wonnacott e Wonnacott (1981).

⁸ Hoeckman e Kostecki (2001).

Os países não-membros têm incentivos para aumentarem os IEDs como uma alternativa para aproveitarem os benefícios do incremento do mercado consumidor. Para os não-membros, o IED surge como uma forma de driblar as barreiras comerciais que permanecem.

O aproveitamento de economias de escala em um mercado consumidor ampliado pode significar reduções em custos transacionais, em serviços financeiros, em telecomunicações e em outros serviços, estimulando as empresas a se instalarem na área do ARC. Em alguns casos, o tamanho resultante do mercado pode não ser suficiente para realizar economias de escalas modernas e as altas tarifas externas elevam os custos de insumos importados.

ARCs também afetam o crescimento por meio da transferência de tecnologia. Com o aumento do intercâmbio comercial entre os países da região ou com a implementação de programas regionais para transferência de tecnologia, um país pode beneficiar-se de atividades de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) feitas em outros países.

ARCs terão efeitos positivos se estimularem importações de líderes tecnológicos. Entretanto, se o acordo levar a um desvio de comércio de fontes mais avançadas tecnologicamente de matéria primas, então haverá um impacto negativo sobre o crescimento da produtividade.

A formação do NAFTA gerou impacto positivo sobre a produtividade do México, que se beneficiou do conteúdo do comércio com parceiros mais desenvolvidos tecnologicamente, especialmente por meio de troca de informações entre as firmas que realizaram IED.

Mas para atrair IEDs é importante garantir novos direitos de investimento. Proteções que impeçam discriminação entre investidores, provisões contra expropriação, procedimentos de disputa, contra investimentos estatais, e arbitragem independente são indispensáveis. A formação de um acordo regional tende a aumentar a credibilidade dos países envolvidos frente aos investidores, porque houve a preocupação em elaborar um documento comum, determinando as regras sobre investimentos, e, de certa forma, um país passa a afiançar o outro. O desenvolvimento de um mercado maior e mais eficiente promove a melhoria na competitividade internacional e pode servir para fortalecer a posição dos países em desenvolvimento nas negociações multilaterais.

Por fim, podemos destacar que as exportações regionais podem servir de plataforma para exportações internacionais. À medida que a região integrada torna-se atrativa aos IEDs, não só as exportações regionais aumentam, como as exportações para o resto do mundo.

3.4. Os Impactos dos ARCs

A priori não é possível determinar se haverá ganhos ou perdas; quem se beneficiará e quem será prejudicado; ou mesmo quais são os ganhos esperados da formação de um ARC. Os impactos resultantes da formação de um ARC, sejam eles negativos ou positivos, dependem não só do formato escolhido para o acordo, mas também da forma como se dá sua implementação. Mesmo *a posteriori*, não é simples a tarefa de medir os impactos resultantes da integração sobre membros e não-membros.

Embora a maioria dos estudos aponte que a integração regional implica em resultados positivos para o comércio intra-regional, o impacto global é incerto. De acordo com o GATT/OMC, concluiu-se que na integração da CEE (6 países) a criação de comércio nos bens industrializados foi maior que o desvio de comércio, ao passo que o inverso ocorreu nos produtos agrícolas, não sendo possível determinar com exatidão o resultado final, ou seja, qual desses efeitos prevaleceu.

Vários analistas, utilizando modelos de gravidade, defendem que os ARCs estimulam o comércio. Entretanto, verifica-se que diferentes estudos chegaram a diferentes conclusões a respeito dos impactos de um mesmo acordo sobre o comércio.

Bayoumi e Eichengreen (1997) não encontraram evidências de desvio de comércio na expansão da DE com a entrada de Portugal, Espanha e Grécia, enquanto Wei e Frankel (1995) encontraram grande desvio de comércio⁹. Dada a dificuldade em encontrar evidências sem ambigüidade de que todos os membros se beneficiarão, é fundamental a criação de mecanismos eficientes de distribuição de ganhos.

Estudos¹⁰ realizados antes do *Canada-U.S. Free Trade Area* (CUSTA) entrar em vigor estimaram que a formação de uma área de livre comércio entre Canadá e EUA impactaria significativamente o bem-estar do Canadá. Diferentemente, os impactos sobre o bem-estar dos EUA seriam muito pequenos devido à diferença no tamanho do mercado consumidor em ambos os países. Esses estudos indicavam também uma possível expansão do comércio bilateral em detrimento do comércio com terceiros países, caso o Canadá explorasse as economias de escala.

⁹ World Bank (p. 61,2005).

¹⁰ WTO (1995).

No momento de formação do NAFTA, os estudos feitos indicavam ganhos importantes de bem-estar para o México e poucos ganhos para Canadá e EUA, já que os ganhos do CUSTA não seriam computados novamente, mas haveria uma criação líquida de comércio.

O que se verificou, após a formação do CUSTA e após a formação do NAFTA, foi uma alteração pouco significativa nos fluxos comerciais na região. O comércio entre Canadá e EUA já era bastante livre e o México concluía seu processo de reformas liberalizantes que serviram para abrir o mercado mexicano à competição internacional.

Uma das fragilidades das estimativas feitas foi desconsiderar os efeitos da ALC sobre terceiros países. A integração regional pode gerar desvios de comércio, mas ao promover o crescimento dos países membros pode também gerar externalidades positivas.

No caso do Mercado Comum Europeu (MCE), em que o crescimento do comércio dentro cresceu mais que o comércio com terceiros países, a expansão global do comércio foi forte o suficiente para manter a razão de comércio com terceiros países em relação ao Produto Interno Bruto (PIB).

Mesmo que a formação de um ARC signifique que terceiros países passarão a ter parcela menor do comércio com países membros, o nível absoluto das exportações de terceiro países pode aumentar, devido à expansão geral do comércio do bloco.

Os primeiros efeitos comerciais a serem percebidos são os efeitos estáticos de criação e desvio de comércio. No médio e longo prazo, quando os efeitos estáticos já estão no fim, os efeitos dinâmicos tornam-se perceptíveis.

O aumento do mercado consumidor aumenta a concorrência e ganhos em inovação e progresso tecnológico. O resultado é o aumento da taxa de crescimento potencial e permanente da economia, com possíveis efeitos positivos sobre não-membros.

Qualquer análise sobre integração regional que tente quantificar seus impactos será complexa e, provavelmente, incompleta¹¹. Em primeiro lugar, a integração é um processo e um estado complexo, que envolve questões políticas e econômicas; envolve vários países, cada um com suas peculiaridades e cada um vivenciando a integração de uma maneira diferente.

¹¹ Devlin e Ffench-Davis (1999).

No caso da América Latina, por exemplo, a integração regional foi parte de processo de reformas estruturais; na Europa, foi parte de uma estratégia de segurança.

Em segundo lugar, a integração regional é considerada a segunda melhor opção e qualquer generalização pode gerar conclusões equivocadas, sendo complicado medir o aumento (ou redução) de bem-estar causado pela integração, dado as diferentes formas como o bem-estar é percebido nos diferentes países.

Além disso, o resultado de uma integração regional é esperado para o médio ou longo prazo, quando se espera que os custos iniciais sejam recompensados pelos benefícios da integração.

São aspectos como esses que influenciam a análise e fazem com que quantificar a integração, a partir de seus custos e de seus benefícios, seja tão difícil. E dada essa dificuldade de agregar tantas informações em um modelo econométrico, a análise quantitativa tende a oferecer uma visão parcial da integração; tende a oferecer uma visão menos completa que a factual, teórica, baseada na história.

4. INSTRUMENTOS TEÓRICOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS NAS NEGOCIAÇÕES DOS ARCs

Considerando as situações identificadas na evolução das negociações dos ARCs a literatura sobre negociações complexas apresenta diferentes abordagens, instrumentos e técnicas aplicáveis no contexto estudado.

Nessa pesquisa, haverá necessidade de uma abordagem voltada para a construção de consenso onde será analisada a sobreposição de barreiras mentais, dos ganhos mútuos, das técnicas para quebra de impasses e do uso da tecnologia a favor das negociações.

4.1. Percepção e Dimensões da Negociação

Devido à complexidade que as negociações podem apresentar, aspectos importantes na sua percepção e dimensionamento assumem posição relevante no estudo das negociações dos ARCs.

A avaliação do nível de conflitos entre as partes, a busca conjunta de dados técnicos e científicos que colaborem na tomada de decisão entre as partes e a visualização da cadeia de valor estabelecida entre competidores / colaboradores forma o conjunto teórico a ser abordado nesse ponto do estudo.

4.1.1. Avaliação de Conflitos

A organização de um processo de construção de consenso, especialmente quando múltiplas partes estão envolvidas pode ser uma tarefa pouco encorajadora, principalmente quando não se pode determinar a dimensão da negociação e se existe uma chance razoável de sucesso. Conflitos são diferentes em cada caso e em cada situação, portanto, não existem regras nem padrões que possam ser seguidos na busca do consenso.

Em função do nível de conflito existente, procura-se decidir como formatar as questões a serem negociadas, como avaliar o número de reuniões necessárias e como determinar o volume de esforço e recursos a serem dedicados ao processo (Susskind e Thomas-Larmer, 1999).

A técnica de avaliação de conflitos surge como um exercício de obtenção de informações do tipo: quem está envolvido no conflito e quem propõe esforços de conciliação; que questões são relevantes para as partes; se o conflito faz sentido ou não, dadas as restrições do contexto; se existe a possibilidade das partes concordarem em participar. A avaliação de conflitos

permite ao mediador a identificar as partes relevantes da disputa, mapear seus interesses substantivos e visualizar áreas de acordo e desacordo entre elas.

Há registro do uso de técnicas de avaliação de conflitos desde o final dos anos 80. Moore (1986) e Carpenter e Kennedy (1990) *apud* Susskind e Thomas-Larmer (1999), apresentaram a condução de avaliações de conflito neutras em uma grande quantidade de disputas. Ainda, em 1997, a *Society for Professionals in Disput Resolution*, uma associação de mediadores e facilitadores de consenso, adotou um conjunto de melhores práticas para as agências do governo americano que incluíam regras orientativas para a condução de avaliações de conflito (Susskind e Thomas-Larmer, 1999).

No caso dos ARCs, respondendo a pergunta “Como poderia ser avaliado o grau de conflito entre os países em relação ao compromisso de se criar um ARC mais flexível?”¹², a técnica poderia ser utilizada para resolver o problema de avaliação das divergências, onde, de um lado o país interessado fazia pressão para prevalecer o compromisso da sua criação e dos outros países divergentes esboçavam resistência.

Conforme Susskind e Thomas-Larmer (1999), as avaliações de conflitos devem ser conduzidas por elementos neutros à disputa, como por exemplo, mediadores. Tais pessoas devem possuir algum conhecimento das questões em pauta e total imparcialidade no processo.

As avaliações de conflitos são conduzidas através de entrevistas que objetivam a coleta de informações e são realizadas através de um protocolo. As questões apresentadas nas entrevistas dependerão do conflito e da informação necessária para a construção do consenso.

Entretanto, segundo Susskind e Thomas-Larmer (1999), todas as entrevistas devem incluir questões sobre o histórico do conflito, sobre aspectos relacionados com a situação, sobre o motivo e grau de importância das questões para as partes, sobre os interesses e concepções das partes e sobre a predisposição ao engajamento em um processo de construção de consenso.

¹² Problema 1

O processo de avaliação de conflitos gera recomendações no que diz respeito às regras básicas que irão direcionar o diálogo e, em geral, apontarão para como as decisões serão tomadas; como deve ser a interação entre as partes; como a interferência da mídia deve ser tratada; como devem circular e serem revisados os documentos preliminares e como deve ser tratada a confidencialidade do processo.

4.1.2. Joint Fact-Finding (JFF)¹³

Conforme Susskind e Cruikshank (1987), a técnica de *Joint Fact-Finding* (JFF) consiste em um processo de levantamento de dados técnicos e científicos que possam ser utilizados para alinhamento de percepções e como parâmetro neutro de redução de visões divergentes.

Em situações onde existe indecisão, por falta de uma informação neutra ou por falta de confiança entre os participantes, o JFF é um instrumento útil que pode ser utilizado.

Participantes de uma comissão independente, escolhida pelas partes, desenvolvem uma visão neutra sobre a questão objeto de controvérsia ou impasse, criando um contexto positivo para o processo de construção de consenso.

Conforme Susskind (2003), um JFF é conduzido através das seguintes etapas:

- o Delimitação do diálogo entre as partes;
- o Definição do método apropriado de análise;
- o Atribuição de papéis e responsabilidades;
- o Promoção de descobertas conjuntas;
- o Comunicação de resultados.

O JFF tem sido um componente central nas negociações, pois oferece uma alternativa para o processo de construção de consenso, quando importantes informações técnicas ou científicas são necessárias para desmontar impasses (Ehrmann e Stinson, 1999).

As partes com diferentes interesses e pontos de vista trabalham juntas para analisar fatos, dados, informações e previsões no intuito de desenvolver premissas comuns no sentido da tomada conjunta de decisões.

¹³ JFF: *Joint Fact-Findings*, busca conjunta de dados (Susskind e Cruikshank, 1987)

Segundo os autores, os processos de construção de consenso realizados com base em JFF, tendem a produzir acordos melhor fundamentados, mais confiáveis e sustentáveis.

Conforme Ehrmann e Stinson, (1999), em algumas disputas podem ocorrer questões relacionadas com a credibilidade com relação à visão científica. Este fato está ligado ao nível de confiança e relacionamento entre as partes. Partes que não confiam e não respeitam umas às outras são mais propícias a críticas as interpretações dos dados científicos das suas contrapartes.

O JFF, em algumas circunstâncias não é apropriado. Conforme Ehrmann e Stinson, (1999), em casos onde existe um desequilíbrio significativo de poder entre as partes, o JFF pode ser utilizado pela parte mais forte para reforçar as diferenças. Ainda, onde existem uns desníveis em experiência, dados serão trabalhados de maneira desigual pelas partes. “Se as partes não acreditam que possam construir um processo de JFF justo, que irá ser utilizado para compartilhar dados e informações mutuamente benéficos, esse não deve ser promovido” (Ehrmann e Stinson, 1999: 384).

Outro aspecto a ser considerado é que o JFF pode consumir muito tempo e ser difícil de ser coordenado dentro dos limites de tempo impostos pela situação de negociação. Como consequência, pode-se obter um processo incompleto e não conclusivo, onde dados e informações não serão adequadamente integrados ao processo de construção de consenso.

O uso da técnica não garantirá que as partes serão capazes de chegar a um acordo. Mesmo que ambos os lados concordem sobre os dados compartilhados, a diferença de idéias e interesses poderá prevalecer, por outro lado, o JFF contribuirá efetivamente para que as partes em disputa compartilhem a melhor informação, neutra e sem vieses.

4.2. Abordagens para Construção de Consenso

Como resgatar o caminho da construção de consenso nos ARCs?¹⁴

Susskind (1999) apresenta a Construção de Consenso como uma alternativa para as negociações. Conforme as regras de decisão por maioria, questões são decididas por um sistema através do qual propostas são feitas e em função de votação são aprovadas ou não.

¹⁴ Problema 2

Neste procedimento alguns participantes terão seus desejos atendidos e outros ficarão insatisfeitos com os resultados alcançados, o que dificulta o percurso da solução do senso comum. Susskind exemplifica com as “Robert’s Rules of Order”¹⁵, cujo formalismo é particularmente insatisfatório, sua aplicação tornou-se freqüentemente contra-produtiva por estar baseada na necessidade de conhecimento de regras muitas vezes obscuras.

O modelo para construção de consenso proposto por Susskind (1999), conta com o papel de um indivíduo treinado como mediador que tem como objetivo ajudar os participantes das partes a alcançarem um consenso. A sua tarefa é focada na produção de um acordo que atenda, de alguma forma, a todos que estão envolvidos no processo. O mediador mobiliza o grupo a realizar um debate amplo de idéias.

Ao final de cada rodada, o mediador certifica-se se existe alguém que não conseguirá conviver com a última versão do acordo alcançado. Caso exista, ele buscará sugestões de modificação que sejam aceitáveis e que possam ir ao encontro do interesse do grupo. Desta forma, os participantes terão mais chance de ficarem satisfeitos por terem sido ouvidos, compreendidos e levados em consideração (Susskind, 1999).

As vantagens da construção de consenso, conforme Susskind e Cruikshank (1987), são: facilitar a resolução de conflitos com dados científicos produzidos por analistas; usar a experiência dos mediadores para ajudar os participantes a alcançar a tomada de decisão em grupo; oferecer aconselhamento apropriado para os participantes; promover ganhos mútuos e ser um método que considera as emoções, os interesses e os valores no processo de quebra de impasses.

Na sua obra com Cruikshank, (1987), Susskind concebe um processo de construção de consenso que se inicia com uma fase de pré-negociação, quando representantes estabelecem protocolos, agendas e dados comuns; segue com uma segunda fase quando as partes buscam opções para ganhos comuns, empacotam acordos, produzem e ratificam acordos e, finalmente, concluem com uma fase de implementação ou pós-negociação, quando as necessárias formalizações são realizadas. Com a implementação inicia-se um processo de monitoramento, bem como, estabelece-se um contexto para renegociações.

¹⁵ As “Robert’s Rules of Order” foram publicadas pela primeira vez em 1870. Baseadas em regras e práticas do Congresso Americano, presumia que procedimentos parlamentares e regras de maioria ofereciam o modelo mais apropriado para qualquer um e para todos os grupos (Susskind, 1999: 5).

Processos de construção de consenso, em alguns casos, são difíceis de serem conduzidos, pois apresentam algumas dificuldades e barreiras. No caso dos ARCs, onde múltiplas partes se apresentam, a construção de consenso torna-se especialmente complicada, uma vez que envolve diversos grupos internos, compostos por numerosos membros e sub-partes.

4.2.1. Ganhos Mútuos

Colocada a pergunta de pesquisa “Como gerar uma proposta com uma abordagem de ganhos mútuos?”¹⁶, do referencial teórico podemos entender que, para maximizar ganhos mútuos, as partes em negociação necessitam trabalhar diversos aspectos, os quais podem ser tratados sequencialmente ou simultaneamente, podendo os participantes tratá-los uma ou mais vezes. Segundo (McKernan e Fairman, 1999), estes são: Explorar os interesses das partes, *Joint Fact-Finding*, criar opções sem comprometimento e gerar pacotes de propostas.

Ao explorar os interesses das partes, os participantes expressam seus entendimentos e metas e buscam compreender os entendimentos e metas dos outros em relação a cada questão objeto de negociação. Conforme Fisher *et al* (1994: 69) recomendam: “Reconheça os interesses do outro como parte do problema”. O objetivo nesse momento é entender os interesses que sustentam as posições das partes.

Através do *Joint Fact-Finding*, busca conjunta de dados, as partes identificam as questões que, de fato, eles precisam responder para entender melhor uma questão ou entender como uma proposta apresentada possa afetá-lo. A busca conjunta de dados permite que, com interesses diferentes, indivíduos trabalhem conjuntamente no sentido de uma meta compartilhada. “Este processo encoraja confiança, melhora a comunicação e constrói entendimento.” (Ehrmann e Stinson, 1999: 380).

Criar opções sem comprometimento requer que os participantes externem propostas específicas para cada uma das questões, entendendo que estas não serão julgadas por ninguém no momento em que surgem. Sem julgamentos prematuros, as partes continuam gerando idéias e novas informações que irão desenvolver novas opções de ganhos mútuos. “Criar opções sem compromisso, libera as partes para *pensar fora da caixa*.” (McKernan e Fairman, 1999: 332).

¹⁶ Problema 3

Para Susskind e Cruikshank (1987), após uma busca conjunta de dados de sucesso, gerar opções acarretará ganhos mútuos. A geração de opções de forma livre, sem comprometimento formal entre as partes, proporcionará oportunidades para se encontrar propostas que possam gerar ganhos mútuos e que possam ser satisfatórias para ambas as partes.

Gerar pacotes de propostas consiste em agrupar aquelas que atendam a maioria das questões que estão sendo negociadas pelo grupo de trabalho (McKernan e Fairman, 1999). Uma vez que opções foram geradas e que estas podem atender aos interesses de todas ou a maioria das partes, para cada questão os participantes devem agrupar as propostas em um ou mais pacotes, no intuito de facilitar o consenso em função da geração de ganhos que cada pacote produz ao grupo.

De acordo com Susskind e Cruikshank (1987), acordos baseados em ganhos mútuos somente poderão ser obtidos quando as partes se esforçam no sentido cooperativo e não no sentido competitivo do relacionamento. Abordagens de “soma zero” assumem que um número limitado de ganhos está disponível, o que significa dizer que o que uma parte ganha corresponde ao que a outra parte perde, denotando um alto grau de competitividade. Por outro lado, a “barganha integrativa” descrita por Susskind e Cruikshank (1987), impõe às partes um processo de busca por opções de troca que sejam valorizadas de forma diferente entre elas. “Se elas podem encontrar suficientes itens que elas valorizem de forma diferente, elas poderão negociar e explorar essas diferenças, e todos irão ganhar.” (Susskind e Cruikshank, 1987: 86).

Em contraste com a barganha posicional, a barganha integrativa gera valor para as partes, e alarga a zona de possíveis acordos (ZOPA) através do deslocamento positivo da fronteira de eficiência¹⁷.

¹⁷ Qualquer ponto sobre essa fronteira é considerado eficiente, enquanto qualquer ponto situado dentro da zona de possíveis acordos não, já que, nesse caso, uma parte pode melhorá-lo sem prejudicar a outra.

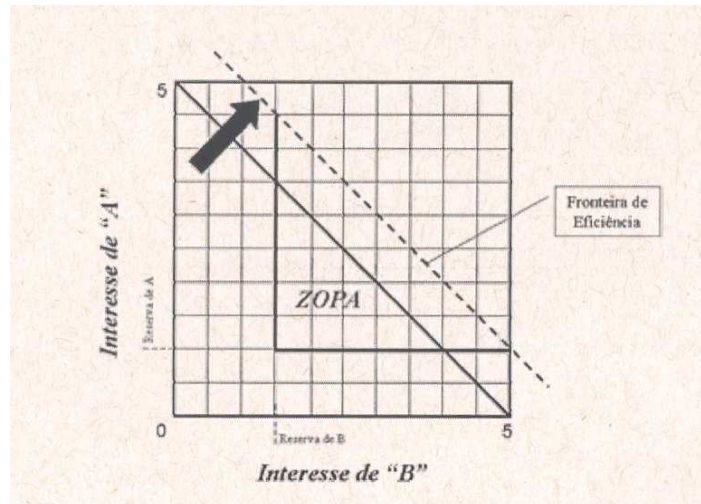


Figura i. Ganhos Mútuos, Susskind e Cruikshank (1987).

A área correspondente ao alargamento da ZOPA representa a região de ganhos mútuos.

4.2.2. Quebra de Impasses

“Como quebrar o impasse nas negociações de um ARC?”¹⁸

Conforme Moore (1982), os resultados possíveis em uma negociação entre duas partes podem ser: vencedor/perdedor, vencedor/vencedor, compromisso e impasse. Aponta o impasse como um fenômeno que se caracteriza pela não cooperação entre as partes; pelo desejo mútuo, por uma razão qualquer, das partes em evitar o conflito; por nenhuma das partes ter poder suficiente para forçar a questão; quando as possibilidades de vencer são pequenas; quando nenhuma das partes se importa com a disputa; quando os interesses das partes não estão relacionados ou ainda quando há falta de confiança, comunicação deficiente, emoções negativas ou um processo de resolução inadequado.

Nesse caso, o impasse representa a paralisação do processo e a não satisfação de ambas as partes em termos da negociação. No contexto estudado do ARC, nenhuma das partes teve poder suficiente para forçar a questão e as possibilidades de vencer eram pequenas. Além disso, a influência da imprensa e do público pode ter provocado a radicalização dos negociadores, ocasionalmente reforçando os impasses.

¹⁸ Problema 4

Nesse caso torna-se necessário entender como lidar com a mídia e com o público para diminuir a tensão e facilitar a construção de consenso.

Ferramentas como acordos negociados para a construção de consenso são importantes em muitas situações onde há necessidade de quebra de impasses. Como uma ferramenta, a construção de consenso não depende de intervenções externas. A construção de consenso pode ser proposta por qualquer uma das partes envolvidas no impasse (Susskind e Cruikshank, 1987).

No campo do comportamento, Watkins e Rosegrant (2001) apresentam atitudes para evitar e quebrar impasses nas negociações descrevendo negociadores que determinam e controlam suas negociações; negociadores que se organizam para aprender com o processo; negociadores que favorecem acordos quando possível e empregam a força quando necessário; negociadores que antecipam e administram o conflito; negociadores que não procedem de forma constante do início até o final da negociação, alternando movimentos de ação com movimentos de parada até que o acordo seja alcançado e negociadores que trabalham internamente para configurar seus mandatos, negociar instruções, e vender os acordos resultantes aos constituintes.

4.2.3. Sobreposição de Barreiras Mentais

McKernan e Fairman (1999: 327) definem consenso como “acordo entre todas as partes participantes” fazendo uma forte recomendação aos grupos de construção de consenso que busque o consenso, porém que não exijam unanimidade nos acordos finais. Segundo os autores, grupos que assim procedem, correm o risco de não receber as partes mais exigentes. Um processo de construção de consenso começa quando um grupo de indivíduos se reúne para buscar consenso sobre um conjunto de questões de entendimento comum.

A construção de consenso, segundo a abordagem de Staus (1999), divide-se em quatro principais fases, conforme figura:

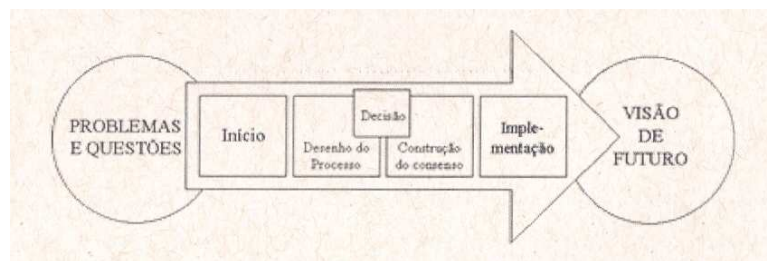


Figura ii. Fases da Construção do Consenso segundo Staus (1999: 139).

Staus (1999; 138) explica que, durante a fase de Construção de Consenso propriamente dita, “as partes envolvidas se encontram em uma série de reuniões para construir o consenso passo-a-passo, a partir da criação do entendimento comum de um problema, no sentido do acordo sobre uma solução.”

Existem diversos desafios no caminho da construção de consenso. Conforme McKernan e Fairman (1999), os desafios não necessariamente estão relacionados com a preparação, deliberação ou negociação inadequadas. Muitas vezes eles refletem conflitos subliminares que simplesmente não podem ser resolvidos dentro do tempo e recursos disponíveis.

Segundo esses autores, as emoções surgem como fortes barreiras mentais durante o momento conclusão do processo de construção de consenso. Muitas vezes porque as partes somente começam a “tomar o processo seriamente” ao seu final, quando começa a ficar claro que o tempo está se esgotando e que as partes ainda necessitam chegar a um acordo. Outra possibilidade apontada é a de que as partes lançaram mão de uma abordagem de “intensa barganha” nas suas deliberações, partindo de posições extremas na abertura, retendo informações, fazendo pouco esforço para entender os interesses das outras partes e fazendo poucas concessões e, sendo assim, podem chegar ao final do processo com menos confiança na boa fé das outras partes.

A ampliação de ganhos mútuos, uso de padrões justos para dividir o valor criado e o uso de procedimentos para resolução de conflitos para lidar com impasses, são abordagens que em conjunto ou em separado podem contribuir com o problema de barreiras mentais na construção de consenso.

Ainda, como sugestão, McKernan e Fairman (1999) apresentam três estratégias para maximizar as possibilidades de produzir um consenso, mesmo quando as partes não conseguem um alinhamento total sobre seus interesses:

1 - Ao início de um processo, definir claramente as metas dos grupos e regras para decisões, lembrando que a busca pelo consenso, neste caso entendido como um acordo de todas as partes envolvidas é uma meta central e que regras para decisões guardarão algum espaço para o caso de nem todas as partes envolvidas possam conviver com o acordo proposto.

2 – Ao longo do processo, quando o grupo criar uma ou mais propostas que a maioria possa concordar, estas devem ser submetidas a críticas e sugestões de alternativas daqueles cujos interesses ainda não foram satisfeitos.

3 – Ao fechamento, caso não seja possível encontrar unanimidade, oferecer àqueles que não estão alinhados com as propostas finais de acordo, a oportunidade de expressar seu descontentamento e reconhecer o esforço dos participantes na busca do consenso.

“Como uma forma de política democrática, a construção de consenso tem sua parcela de momentos de irritação e limitações processuais. Ainda, a despeito dos desafios e frustrações, grupos que normalmente buscam o consenso, produzem melhores acordos do que aqueles que não tentam.” (McKernan e Fairman, 1999: 372).

4.2.4. Uso da Tecnologia

No campo da construção de consenso, os computadores aumentam a sua importância e participação. Ozawa (1999) chama a atenção para o fato de que, como um complemento às reuniões face-a-face, as comunicações baseadas em computador estão ganhando espaço e sendo largamente utilizadas em processos de construção de consenso, notadamente nas teleconferências. Por outro lado o autor também aponta para os desafios e as limitações que este uso da tecnologia pode apresentar.

O uso da tecnologia na construção do consenso pode ser verificado no acesso a materiais escritos; nas discussões, debates e deliberações; em análises; tomadas de decisão e na composição de documentos preliminares.

A disseminação e o acesso a documentos escritos através de computadores vêm reforçar a fragilidade das decisões consensuais geradas sem o envolvimento de todas as representações e partes com interesses nas questões. Conforme Ozawa (1999), aplicações baseadas na rede mundial Internet e o uso do correio eletrônico, são as duas formas mais poderosas de uso da tecnologia na disseminação de informações.

Na facilitação de negociações, a tecnologia computacional suporta os processo de notificação do público e participantes, ajuda na distribuição de material para as partes durante as rodadas de negociações, permite o compartilhamento de informações antecedentes e resultados parciais, bem como ajuda a divulgar resultados para o público interessado.

Quanto aos riscos inerentes ao uso da tecnologia computacional, Ozawa (1999) lembra que negociações intermediadas por meios eletrônicos introduzem a dificuldade de percepção de reações emocionais e físicas entre as partes, importantes indicadores nos processo de comunicação.

Por outro lado, análises de impacto, projeções financeiras e outros estudos técnicos quantitativos de dados e informações, praticamente ficam impossibilitadas sem o uso de computadores.

Negociadores que entendem as melhores aplicações e limitações da tecnologia da informação, fazem o melhor uso dela e encontram uma importante ferramenta no sentido da construção do consenso. Dessa forma, incluem em suas fases de planejamento, antevisões do seu uso e aplicação.

Durante as negociações de um dos ARCs ficou evidente o uso da tecnologia, principalmente da rede mundial Internet. A Página Eletrônica Oficial, desempenhou um importante papel da divulgação e acesso a agendas, minutas, documentos, declarações ministeriais, planos de ação, bases de dados sobre comércio e tarifas, resultado dos trabalhos dos grupos e comitês de negociação, dispositivos para facilitação de negócios, contatos governamentais e participação da sociedade civil.

5. RESULTADOS

Acompanhamentos e avaliações de resultados podem servir a vários propósitos. Facilitadores e mediadores envolvidos com processos de negociação e construção de consenso podem encontrar nas avaliações a determinação sobre quais estratégias e instrumentos teóricos funcionam mais efetivamente (Innes, 1999).

Acompanhamentos e avaliações de resultados em processos de negociação podem ser conduzidos em três momentos: ao longo do processo, para determinar se alguma mudança de procedimento ou foco deve ser feita; logo após a conclusão do processo, para assegurar a qualidade de um acordo e como as relações entre as partes melhoraram ao longo do tempo; ou um ano ou mais após o final do processo, para determinar a qualidade da implementação do acordo e os reflexos que ele possa ter causado. Todos os três tipos de avaliações ajudam a desenvolver “melhores práticas” no campo da construção de consenso (Carpenter, 1999).

Independentemente se a avaliação será conduzida ao longo do processo, após a sua conclusão ou de forma retrospectiva, será possível tratá-la sob referenciais e critérios diversos.

Conforme Innes (1999), o critério mais óbvio para avaliar uma negociação é se ela produziu ou não um acordo, critério não observado no caso dos ARCs. Embora essa seja uma importante medição, muitas vezes, entretanto, um acordo pode ser alcançado, mas o processo ser considerado um fracasso se o acordo for ineficaz ou insustentável. Uma negociação de sucesso produzirá resultados que satisfarão a pelo menos um critério e tanto melhores serão seus resultados, quanto o número de critérios que ela possa satisfazer.

Entretanto, lembra Carvalhal (2004) que o acordo pode ser justo, aceitável e válido, porém enquanto estiverem mantidas as suas condições originais.

Os critérios a serem utilizados poderão variar de importância de acordo com a situação. “A importância de cada critério em cada caso, em última análise, caberá ao julgamento daqueles afetados pelos resultados.” (Innes, 1999: 651).

Susskind e Cruikshank (1987), baseados em pesquisa e nos apontamentos de diversos outros especialistas identificaram quatro características de um bom acordo negociado: a justiça, a eficiência, a sabedoria e a estabilidade.

De uma forma ampliada, complementando a Matriz de Negociações Complexas (Duzert *et al*, 2005 e Fisher *et al*, 1994), segue-se estudo sobre dez critérios para acompanhamentos e avaliações de resultados de negociações.

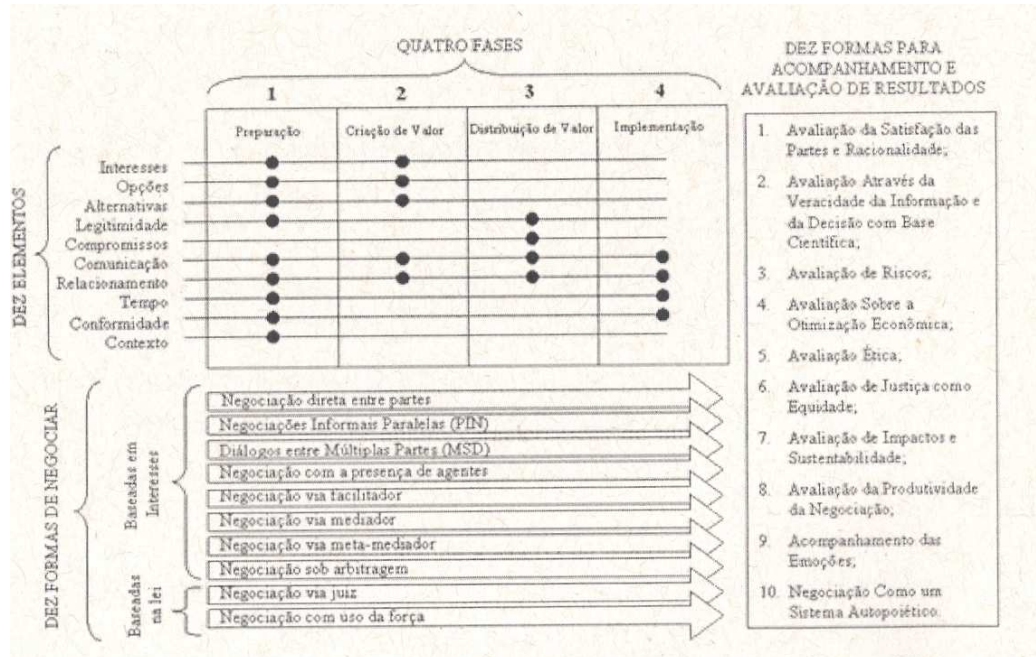


Figura iii. Matriz de Negociações Complexas, Duzert *et al* (2005) e Fisher *et al* (1994) e as Dez Formas para Acompanhamento e Avaliação de Resultados.

5.1. Avaliação da Satisfação das Partes e Racionalidade

Judith Innes (1999) descreve um processo que produz um acordo de alta qualidade como aquele que vai ao encontro dos interesses de todas as partes. A autora defende que seu desenho reflete suficiente pensamento, diálogo e comprometimento para torná-lo viável, implementável e estável. Ele resolve diferenças de forma a tomar vantagem das oportunidades para ganhos mútuos. Ele também provê formas de alteração do acordo em função de novas condições, sendo flexível e adaptativo.

Indo ao encontro dos interesses de todas as partes, produzirá, sob certa ótica, a satisfação que pode ser entendida como um critério de medição de um bom acordo.

A satisfação de acionistas, clientes, e funcionários pode ser verificada através de elementos materiais tais como bonificações, condições comerciais, salário, e outros benefícios. Também poderá ser medida através de indicadores não materiais, por exemplo, relacionamento e confiança.

No sentido de substituir premissas do campo da economia de que pessoas buscam otimizar os produtos das suas decisões, Simon (1947, 1997) propôs que, de outra forma, elas buscam satisfação. Enquanto o pensamento econômico assume que uma organização tenta maximizar seus lucros, buscando o retirar o máximo de produtividade das suas operações, Simon (1947, 1997) demonstrou em seus estudos que as empresas não otimizam seus lucros, mas sim, contentam-se com algo que seja adequado ou satisfatório. Pela falta de conhecimento total das conseqüências das suas decisões, argumenta que a racionalidade humana é restrita e não perfeita, fazendo com que as pessoas busquem satisfação no lugar de produtos ideais¹⁹.

Sendo assim, negociadores irão se contentar com alternativas não otimizadas, significando dizer que eles tentarão encontrar soluções que satisfaçam o seu conjunto de interesses, levando em consideração a forma como as outras partes buscam resolver os seus.

Pode-se afirmar que, sob o critério de avaliação da satisfação das partes, os ARCs fracassaram uma vez que houve impasses que foram de encontro aos interesses dos blocos envolvidos nas negociações.

¹⁹ Simon e March (1958: 209) afirmam que “não há razão para supor que qualquer técnica de tomada de decisão seja centralizada ou descentralizada trará a organização a uma vizinhança do ótimo *genuíno*, a busca por mecanismos de decisão não pode centrar-se no critério de otimização, mas deve obter critérios satisfatórios e factíveis.”

5.2. Avaliação Através da Veracidade da Informação e Decisão com Base Científica

A proposta de uso da tecnologia, no sentido da veracidade da informação e de propiciar decisões com base científica, pode ser considerada como evidência da tentativa de alinhamento de informações e dados compartilhados.

Informações reunidas, analisadas, modeladas e cuidadosamente empacotadas a portas fechadas podem não ter nenhuma credibilidade quando forem divulgadas, mesmo sendo exatas. A solução é abrir bem as portas e examinar os fatos conjuntamente. Essa é uma proposta assustadora para quem deseja desesperadamente controlar resultados (Susskind e Field, 1997).

Em função do problema de diferentes percepções dos países integrantes dos ARCs, uma solução para o desafio da avaliação de resultados pode ser obtida através da informação verdadeira e decisão com base científica, produto da busca conjunta de dados. A busca conjunta de dados tem como objetivo gerar informações que sejam confiáveis para ambas às partes, e acaba por restabelecer a confiança, alinhar as percepções sobre informações neutras e científicas.

Além disso, a busca conjunta de dados evita a defesa de posições e orienta para um acordo válido e sustentável. Conforme sugerem Susskind e Field (1997), se por um lado este princípio assusta os negociadores tradicionais, por deixar que a outra parte conheça suas informações e que as utilize em seu próprio proveito, por outro lado todos os tomadores de decisão obterão a melhor informação possível para que possam fazer a melhor escolha. A melhor informação será aquela que for alcançada conjuntamente, pois a informação obtida individualmente, analisada, modelada e cuidadosamente empacotada, sem a participação da outra parte, não tem credibilidade quando aparece e nem servirá como parâmetro para avaliação. Conforme confirmam Susskind e Field (1997), as informações, mesmo quando exatas, se foram geradas unilateralmente, podem ser totalmente desacreditadas. Assim, além de gerar mútua confiança e aprofundar o relacionamento, a busca conjunta de dados pode aumentar a validade do acordo através da intenção criativa e confiante que a visão conjunta sobre os dados pode proporcionar.

5.3. Avaliação de Riscos

No caso dos ARCs, quanto à natureza, os riscos de uma negociação poderão ser econômicos, sociais, comerciais, ecológicos / ambientais, políticos e de desenvolvimento sustentável. Diversas entidades oficiais e não oficiais se manifestaram nesse sentido ao longo das negociações.

Em seu trabalho, Carpenter (1999) explica que avaliações durante o processo de negociação servem para determinar se alguma mudança de procedimento ou foco deve ser feita antes do seu encerramento. Bazerman (2004), ao abordar o julgamento sob incerteza, utiliza a análise de risco como forma de acompanhamento de resultados ao longo do processo da negociação.

Diante de situações de risco, os negociadores poderão adotar diferentes estratégias no sentido de aceitá-los, no caso de serem improváveis ou de baixo impacto; aceitá-los sob acompanhamento, quando houver baixa possibilidade de ocorrência e o seu impacto é administrável; suprimi-los, quando sua probabilidade e impactos são relevantes; deslocá-los, quando o risco pode ser transferido para terceiros e mitigá-los, quando o risco apresenta nível preocupante e medidas contingenciais devem ser tomadas para eliminá-lo ou reduzir seu impacto.

Para McKernan e Fairman (1999) uma situação de incerteza que não possa ser eliminada por um JFF e que as partes envolvidas não apresentem tolerância às possibilidades futuras de risco, haverá oportunidade para a adoção de contratos contingenciais.

Percepções de risco muitas vezes são falhas, resultando em mau direcionamento dos esforços de redução de risco pelos tomadores de decisões públicos e privados (Fischhoff *et al*, 1981, *apud* Bazerman, 2004).

Adicionalmente, para Mnookin, Peppet e Tulumello (2000), a tolerância ao risco apresentada pelas partes afeta a negociação. No extremo, se ambas as partes são avessas ao risco, a zona de possível acordo fica alargada, uma vez que cada parte estará mais preparada para receber menos ou pagar mais do que o valor esperado, no sentido de evitar que o acordo não seja sustentável e acabe em uma instância judicial.

Bazerman (2004: 58), ao estudar o risco, define como “equivalente de certeza” o valor certo que faria um tomador de decisões ficar indiferente entre um evento incerto e aquele valor certo. Sendo assim, será neutro ao risco um negociador cujo “equivalente de certeza” para um

acordo de resultado incerto seja igual ao valor esperado do ganho incerto. Pode-se então admitir comportamentos afastados dessa neutralidade, caracterizando negociadores como adversos ou propensos ao risco. Quando os tomadores de decisões agem de um modo adverso ao risco ou de exposição ao risco, eles tomam decisões que freqüentemente excluem a maximização do valor esperado (Bazerman, 2004).

Substituindo o critério de valor esperado pelo critério de utilidade esperada, a teoria da utilidade esperada (Bernoulli, 1738, *apud* Bazerman 2004) sugere que cada nível de um resultado está associado com algum grau de prazer ou benefício líquido chamado “utilidade”. Bazerman (2004: 59) esclarece que a utilidade esperada de uma alternativa incerta é a soma ponderada das utilidades de seus resultados, cada uma multiplicada por sua probabilidade. Segundo a teoria da utilidade esperada, indivíduos identificam resultados em termos de sua riqueza total e da riqueza adicional que ganhariam com cada resultado alternativo. Isto é, cada escolha é vista dentro do contexto da utilidade geral que está sendo experimentando concorrentemente e do efeito que aquela escolha teria sobre a utilidade geral no futuro.

A teoria perspectiva de Kahneman e Tversky²⁰ (1979, *apud* Bazerman, 2004) em contrapartida a teoria da utilidade esperada, argumenta que decisões individuais muitas vezes são abordadas independentemente. Segundo essa teoria, indivíduos tratam riscos referentes a ganhos percebidos diferentemente de riscos referentes a perdas percebidas.

A percepção sobre um negócio com 60% de probabilidade de perda é percebido de forma diferente de um negócio com probabilidade de 40% de ganho. A forma como um problema é estruturado, ou apresentado, pode mudar o ponto neutro percebido da questão.

²⁰ Daniel Kahneman e Amos Tversky em seu trabalho, desenvolveram a teoria perspectiva analisando a decisão sob risco. Para eles, escolhas sob a perspectiva de risco apresentam efeitos perversivos inconsistentes com os conceitos básicos da teoria da utilidade.

A teoria prospectiva sugere que:

- o Pessoas avaliam recompensas e perdas em relação a um ponto de referência neutro;
- o Pessoas consideram resultados potenciais como ganhos ou perdas em relação a esse ponto de referência fixo, neutro;
- o Pessoas determinam suas escolhas com base na mudança resultante na posição dos ativos como avalia segundo uma função de valor em forma de “S”.

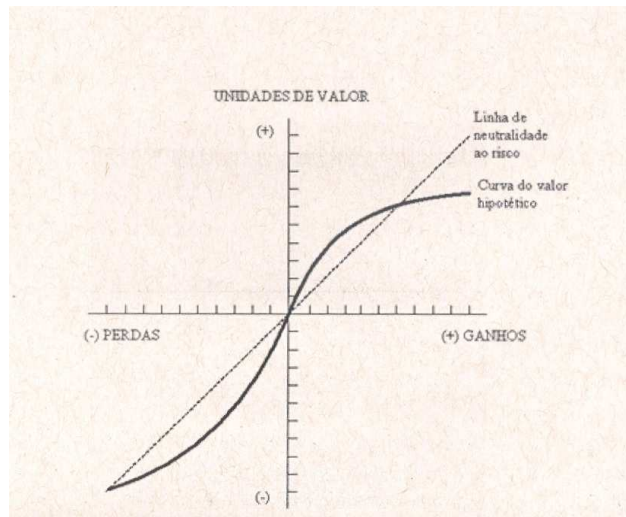


Figura iv. Função do valor hipotético justificada pela estruturação (adaptado), Bazerman (2004: 62).

Nesse gráfico, o eixo X representa as unidades nominais ganhas ou perdidas, e o eixo Y representa as unidades de utilidade associadas aos níveis variáveis de ganho ou perda. Segundo Bazerman (2004), a nossa resposta à perda é mais extrema do que a nossa resposta ao ganho.

5.4. Avaliação sobre a Otimização Econômica

Durante as negociações dos ARCs a preocupação dos países envolvidos foi evidenciada pela otimização econômica em não excluir do processo qualquer setor ou produto e em contemplar a possibilidade de que os países definissem setores e produtos econômicos aos quais pudessem ser aplicados tratamentos especiais dadas suas particularidades.

Conforme Innes (1999), um processo de negociação poderá ser avaliado em função do seu custo e do benefício gerado. Nos custos incluem-se os gastos financeiros, tempo dos participantes, contribuições e o tempo total dispensado para se atingir um acordo. Os benefícios, também entendidos através das suas funções de utilidade, podem ser verificados com a ajuda da Teoria dos Jogos proposta por Von Neumann e Oskar Morgenstern,²¹ que propõem um modelo de análise para a distribuição do valor em uma disputa.

Com uma abordagem matemática complexa, juntamente com limitações cognitivas das pessoas, alguns teóricos preferem adotar a Teoria dos Jogos como um instrumento orientador no sentido do melhor caminho para atingir seus objetivos (Ordershook, 1986).

Dados os aspectos quantitativos que a otimização econômica possa assumir, através da Teoria dos Jogos, um negociador poderá avaliar o retorno esperado para a sua estratégia face à estratégia adotada pelas outras partes.

²¹ Von Neumann e Oskar Morgenstern publicaram em 1944 o livro *Theory of Games and Economic Behavior*, marco fundamental para a Teoria dos Jogos.

Gray (1999) também propõe uma avaliação de resultados em função da estratégia adotada pelas partes.

ESTRATÉGIA DA PARTE "A" PREDATÓRIA INTEGRATIVA	Péssimo para A Ótimo para B	Bom para A Bom para B
	Mediocre para A Mediocre para B	Ótimo para A Péssimo para B
	PREDATÓRIA	INTEGRATIVA
	ESTRATÉGIA DA PARTE "B"	

Figura v. Matriz de resultados na negociação, Gray (1999).

5.5. Avaliação Ética

Enquanto a moral refere-se ao comportamento, a ética é a ciência que busca um fundamento para a moral no campo filosófico. A ética é uma ciência que se utiliza provas ou deduções lógicas e não de experimento, portanto a ética apresenta fórmulas para racionalizar situações.

A ética sempre tende para a razão, sendo a razão ética é demonstrada por uma via científica. Dessa forma, um acordo estabelecido fundamentado em aspectos e conceitos éticos apresenta menor potencial de falhas na sua implementação.

Varela (1999a) baseia sua definição de ética sobre um constante reconhecimento da natureza virtual de nós mesmos nas operações atuais das nossas mentes. “Uma pessoa sábia seria aquela que sabe o que é certo e o faz espontaneamente. É o imediatismo da percepção de da ação que desejamos examinar criticamente.” (Varela, 1999a: 4).

Pode-se analisar o comportamento ético de negociadores a partir da visão de Mencius. Mencius é citado na obra de Varela (1999a), bem como os quatro tipos de ações humanas por ele identificadas, onde apenas uma manifesta verdadeiramente o comportamento ético. Em ordem crescente de excelência apresentam-se: ações que emergem do desejo pelo ganho; ações que emergem de respostas habituais aos padrões; ações que emergem de regras determinadas externamente e ações que emergem da extensão do seu sentimento. Este último tipo de ação corresponderá, segundo Mencius, àqueles verdadeiramente virtuosos. Ainda defende que a razão deve guiar nossas ações, mas sempre em harmonia com cada situação, o

verdadeiro comportamento ético está no meio do caminho entre espontaneidade e cálculo racional.

No campo das organizações, referenciando Thomas Nagel, Alberoni e Veca (1990) lembram que ao se ampliar o ponto de vista individual e levar o raciocínio moral para o campo impessoal, invade-se o campo da ética pública. Neste campo, a busca por critérios éticos publicamente compartilhados permitirá o exercício de julgamento e avaliação ética. Alberoni e Veca (1990) citam a corrente ética utilitarista²², que concentra sua atenção na utilidade coletiva. Para os utilitaristas as políticas públicas devem ser avaliadas em relação ao bem estar coletivo que produzem. Também abordam a corrente kantiana²³, que afirma que os princípios éticos de uma sociedade surgem do diálogo e convergência de indivíduos racionais motivadas ao entendimento.

No campo dos direitos, Alberoni e Veca (1990) citam John Locke, que defendeu os direitos pessoais e invioláveis dos indivíduos antes dos quais qualquer poder tem a obrigação de parar, mesmo o poder legítimo. A política pública irá defender esses direitos individuais contra as invasões do seu “espaço moral”.

É a partir dos critérios de utilidade, racionalidade e direitos que os autores propõem a construção de uma moral racional para avaliação de políticas. “Devemos aceitá-los em conjunto, contudo, pois são três telas de um mesmo mosaico. Os grande problemas públicos não podem ser resolvidos com apenas um deles.” (Alberoni e Veca, 1990: 93).

No campo das negociações dos ARCs os três princípios se contrapõem e se integram mutuamente. Como um exemplo, Alberoni e Veca (1990) apresentam o caso de políticas econômicas com resultado no médio prazo, que resultará e aumento de renda da nação e distribuição dos novos recursos.

No curto prazo sacrifícios serão impostos aos mais pobres e, portanto, a equidade fica prejudicada, por outro lado, considerando-se o resultado final de crescimento da riqueza, será possível um grau de equidade ainda maior.

²²Representada por: BENTHAN, Jeremy. Principles of morals and legislation, 1781. Disponível em <http://www.la.utexas.edu/labyrinth/ipml>; MILL, John Stuart. Bentham. In: Dissertations and discussions. 1972. v. 1; HUME, David. An enquiry concerning human understanding, Chicago, Encyclopedia Britannica, 1952.

²³Representada por: KANT, Imanuel. Crítica da Razão Pura. 1781, disponível em <http://www.br.egroups.co/group/acropolis>

A proposta final dos autores para um critério ético para avaliação de resultados no campo público resulta em explorar a tensão originada pelos três princípios. “Utilidade, acordo racional e direitos são três critérios a serem levados em conta e ponderados racionalmente” (Alberoni e Veca, 1990: 93). Sob essa proposta, pela sua complexidade e inúmeras divergências, surge um grande desafio no sentido da avaliação ética dos ARCs.

5.6. Avaliação de Justiça como Equidade

Os países participantes esperam que as negociações dos ARCs sejam justos²⁴ para as partes, porém, conforme Innes (1999), também devem ser vistos pela sociedade como justos e desejáveis. Um processo que resolveu um problema à custa de um grupo de pessoas desprovidas de poder, segundo a autora, não atende ao critério de justiça.

Se um grupo produz resultados que afetam negativamente uma comunidade maior, este não será um resultado positivo mesmo que as partes ao redor da mesa de negociação estejam satisfeitas.

Foi visão dos países participantes que os ARCs deveriam ser construídos sobre compromissos justos, equilibrados e equitativos para cada uma das partes, a serem assumidas simultaneamente por todos os países signatários do acordo.

Para Rawls (2001), a justiça é a primeira virtude das instituições sociais. Pelo seu caráter, impõe limites à perda de liberdade de alguns, em prol de um maior benefício dividido por outros. Cada indivíduo tem uma inviolabilidade baseada na justiça. Conseqüentemente, numa sociedade justa, as liberdades e os direitos sustentados pela justiça, não estão sujeitos a barganhas políticas ou cálculos de interesses sociais.

No seu texto, Rawls (1997) propõe a reformulação da idéia do contrato social²⁵ e do individualismo utilitarista.

²⁴ “Para produzir um resultado independente da vontade, podem-se usar padrões justos para a questão substantiva ou procedimentos justos para resolver os interesses conflitantes.” (Fisher et al, 1994: 104).

“Uma variação da técnica do “um corta e o outro escolhe” consiste em as partes negociarem o que acreditam ser um acerto justo antes de decidirem seus respectivos papéis nele.” (Idem: 105).

²⁵ “Um contrato social é um acordo hipotético entre todos os membros de uma sociedade e não somente entre alguns deles, enquanto membros da sociedade (cidadãos) e não enquanto indivíduos que ocupam uma posição ou um papel particular no seio da sociedade. Na versão Kantiana dessa doutrina, a que chamo teoria da justiça como equidade, os parceiros são considerados e se consideram, eles próprios, como pessoas morais livres e iguais; e o conteúdo do acordo trata dos princípios primeiros que vão governar a estrutura básica...a justiça processual pura é requerida no nível mais elevado; a equidade das circunstancias transfere-se para a equidade dos princípios adotados.” (Rawls, 2000: 4)

Segundo a sua perspectiva, o ideal ético seria norteado pela eleição coletiva do justo, de forma que os bens primários, como renda e liberdade, fossem distribuídos igualmente, a menos que uma distribuição desigual revertesse em benefício dos menos favorecidos e não da maioria nem tampouco dos contratantes.

Segundo suas idéias (1997), leis e instituições, não importando o quanto são eficientes e bem organizadas, devem ser reformadas ou abolidas se forem injustas. Sua crítica vai de encontro ao pensamento utilitarista contemporâneo²⁶. Sugeriu que a única maneira aceitável de generalizar a felicidade seria uma forma equânime.

Uma forma injusta de generalizar a felicidade levaria a que os envolvidos fossem menos felizes do que poderiam ser. A teoria da justiça como equidade começa com a idéia de que todas as pessoas e instituições participam de forma equitativa do processo de organização social, de forma coletiva. Rawls (2000) referiu-se a esse ponto como “posição original”.

Adicionalmente, Rawls (2000) cunha a expressão “véu da ignorância” para transmitir a idéia de que só é possível conceber a igualdade incondicional da “posição original” se os indivíduos, através de uma ótica imparcial, desconhecem totalmente sua situação particular e a dos outros, isto é, se não souberem exatamente nada acerca do que são, de suas características pessoais e do contexto social no qual se inserem.

Para a obtenção de acordos justos, no sentido da teoria de Rawls, é necessário que seja gerado um sistema que garanta condições equitativas aos seus participantes e condições equilibradas para a negociação e, ao mesmo tempo, promova a participação das representações das partes com visão e posicionamento não tendencioso.

Sendo assim, a noção de justiça como equidade representará o maior benefício para os menos favorecidos, tendo como consequência a distribuição da riqueza, lucro, hierarquias e oportunidades.

²⁶ (...) “de todas as formas, a utilidade contemporânea continua referida ao bem comum.” (Thiry-Cherques, 2002: 305). “Qualquer que seja a sua vertente, o lema do utilitarismo é o mesmo: o moralmente correto é o que proporciona o maior bem (a maior felicidade, o maior prazer) para o maior número possível de pessoas. O corolário é que uma ação será tanto mais eticamente incorreta se as suas consequências gerarem mais a dor (infelicidade, sofrimento) do que o bem.” (Idem: 306).

5.7. Avaliação de Impactos e Sustentabilidade

Um bom esforço de consenso produzirá acordos sustentáveis no que diz respeito aos recursos naturais e sistemas sociais e criará um relacionamento mutuamente suportável entre o ambiente e a economia. Em última análise, sustentabilidade é a habilidade de um sistema em se adaptar criativamente às mudanças e tensões que se apresentem (Innes, 1999).

A sustentabilidade estabeleceu uma visão de que os ARCs deveriam resultar de negociações de caráter gradual e progressivo, cujo ritmo fosse compatível com a consolidação e o aperfeiçoamento das várias iniciativas de integração em curso nos países.

A metodologia para Avaliação de Impactos e Sustentabilidade²⁷ (SIA) apresentada por Kirkpatrick e Lee (2003) teve uma crescente aceitação e foi adotada como o método preferido para os negociadores da União Européia.

Sua proposta para aplicação no comércio internacional foi desenvolvida pelo IDPM²⁸ em 1999 e desde então tem sido usada para conduzir os estudos da Organização Mundial do Comércio. Esse modelo também foi aplicado pelos governos nas negociações dos ARCs.

SIA pode ser definido como um meio de identificação da abrangência e escala dos impactos econômicos, sociais e ambientais de uma mudança política, esferas do desenvolvimento sustentável. O seu propósito é assegurar que os negociadores tenham em mão a mais completa informação que os possa guiar no processo de tomada de decisão.

Para atingir a esses objetivos o SIA deve incluir processos de consulta e participação de representantes das partes e outros interessados nos acordos, inclusive a sociedade civil (Kirkpatrick e Lee, 2003). A falha no envolvimento das pessoas sobre as quais os acordos exercem impacto, pode causar conseqüências, uma vez que grupos com diferentes valores, percepções e julgamentos reagem diferentemente às mudanças políticas e aos seus impactos.

²⁷ *Sustainability Impact Assessment*

²⁸ IDPM - Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.

Os objetivos tradicionais dos estudos de avaliação de impacto e sustentabilidade, apresentados no trabalho da dupla de autores, são definidos como: analisar a questão negociada em relação ao desenvolvimento sustentável; informar aos negociadores sobre as possíveis conseqüências dos acordos nas esferas do desenvolvimento sustentável e fornecer orientações que ajudem a tomada de decisão sobre medidas que possibilitem a maximização do impacto positivo e reduzam os impactos negativos da questão.

Conforme Kirkpatric e Lee (2003) A metodologia do SIA permite combinar o debate público com a análise racional, provendo informações sobre impactos nas três esferas do desenvolvimento sustentável.

O processo permite a obtenção de diferentes pontos de vista e os analisa à luz das informações disponíveis, provendo informações objetivas que irão servir para os negociadores ajustarem e projetarem seus acordos. Ele se desenvolve conforme a visão abaixo:



Figura vi. Visão geral do processo de SIA, Kirkpatric e Lee (2003: 7).

Consultas iniciais aos grupos participantes permitem a revisão dos documentos apresentados, produzindo diferentes pontos de vista, no que diz respeito a aspectos chave da agenda de negociações e seus potenciais impactos identificados. Os resultados das consultas são divulgados em relatórios preliminares que evoluem ao longo do processo para as formas intermediárias e finais, sempre a serviço da divulgação e consultas.

O processo central de avaliação, ou do original “*assessment*”, inclui importantes fases tais como a negociação de cenários, agrupamento de países envolvidos nas questões; definição de temas de sustentabilidade e indicadores e avaliação de significância dos impactos.

Os comentários finais indicarão medidas para mitigação de impactos negativos e de ênfase nos impactos positivos, bem como, mecanismo para monitoração do desvio possível entre os impactos previstos e os reais, no intuito de permitir correções sempre que necessário.

5.8. Avaliação da Produtividade da Negociação

Bazerman (2004) comenta que avaliar a produtividade das decisões alheias é fundamentalmente diferente da tarefa de avaliar a nossa própria. As decisões tomadas pelas partes, principalmente em momentos críticos, serão influenciadas por um conjunto diferenciado, com diferentes vieses.

Klein (1998), estudou momentos críticos onde indivíduos enfrentam situações confusas e pressões ambientais do tipo: falta de informação, limitação de tempo, metas vagas e mudanças rápidas de condições exteriores.

Ressalta alguns exemplos onde a tomada de decisão é crucial e dispõe de poucos segundos. Seu exemplo resgata o caso de profissionais militares que, em caso de disparo de mísseis terrestres, tomam cerca de 80% de suas decisões em menos de um minuto, além disso, o autor estima que as situações em geral mudem numa média de cinco vezes por incidente.

A produtividade em momentos críticos, conforme Klein (1998), dependerá fortemente da capacidade de perceber o ambiente como um todo. O desenvolvimento da percepção sutil e ágil, que filtra e explora todo o tipo de informação disponível, toma lugar entre as necessidades básicas do tomador de decisão.

Ainda, nesse contexto, o autor afirma que a intuição é uma importante fonte de poder para o indivíduo. O poder de perceber o invisível, de observar padrões que não são notados, anomalias que não ocorreram e outras violações das expectativas são fundamentais para lidar produtivamente com situações limítrofes.

Aplicada a visão de Klein (1998) nas negociações, pode-se entender que a produtividade no processo de obtenção de acordos poderá estar influenciada pela capacidade de percepção do negociados e pela sua capacidade de usar a intuição. Sendo assim, pode-se concluir que a presença de facilitadores, agentes ou mediadores poderá ampliar a capacidade de percepção entre as partes, no sentido de um acordo produtivo.

6. CONCLUSÃO

Considerando que as negociações dos ARCs não constituíram um processo com o fim em si mesmo, na falta de um acordo caracterizou-se o não atendimento do critério mais óbvio para avaliar o sucesso de uma negociação e, nesse sentido, pode-se interpretar o seu produto final como um fracasso.

Persiste a dúvida sobre a utilidade geral esperada com a implementação dos possíveis acordos e materializam-se os riscos relacionados com a manutenção das barreiras comerciais elevadas para os produtos no mercado externo.

Economicamente o impasse não gerou benefícios. Houve uma grande perda de tempo e recursos com o processo de negociação. Alguns países, representados pelos seus negociadores, posicionaram-se diante de uma perspectiva de ganho, sem avaliar de forma abrangente as perdas decorrentes do impasse, tanto nas exportações quanto nas questões relativas a investimentos, compras governamentais e serviços.

O resultado dos ARCs não satisfaz as partes envolvidas, pois seu resultado não foi ao encontro dos interesses dos países em negociação. Os ARCs inicialmente constituíram um compromisso único de contribuir para elevar os níveis de vida, melhorar as condições de trabalho dos povos nos países e proteger melhor o meio ambiente, atendendo a interesses gerais, promovendo ganhos mútuos. Sob o ponto de vista da sociedade, interesses de desenvolvimento, aumento das exportações, mais produtividade, mais tecnologia, mais produção e mais empregos.

Por outro lado, academicamente o caso dos ARCs forneceu importante material para o desenvolvimento dessa pesquisa, possibilitando a investigação das perguntas inicialmente formuladas.

A pergunta, cuja resposta é o objetivo final da dissertação, foi decomposta em quatro perguntas ao longo do referencial empírico, formuladas na medida da identificação de problemas encontrados no levantamento empírico das situações, problemas e impasses ocorridos durante as negociações de um dos ARCs.

Na busca por instrumentos teóricos e técnicas aplicáveis no contexto estudado, respostas para essas perguntas foram sendo encontradas, como se pode resgatar:

PROBLEMA 1: Como poderia ser avaliado o grau de conflito entre os países em relação ao compromisso de se criar um ARC mais flexível? A técnica de avaliação de conflitos proposta por Susskind e Thomas-Larmer (1999) permite ao mediador a identificar os pontos de divergência e antagonismo entre as partes. Poderia ser utilizada no caso dos ARCs no sentido de gerar recomendações relacionadas às regras básicas que iriam direcionar o diálogo, apontando para a melhor forma de iteração entre as partes e daria o melhor direcionamento para tomada de decisão.

PROBLEMA 2: Como resgatar o caminho da construção do consenso? Como forma de resgatar a direção do acordo responde-se essa pergunta considerando abordagem de Susskind (1999) para a construção de consenso. Na sua obra com Cruikshank, (1987), Susskind concebe um processo de construção de consenso que apresenta as vantagens de facilitar a resolução de conflitos com dados científicos produzidos por analistas; usar a experiência dos mediadores para ajudar os participantes a alcançar a tomada de decisão em grupo; oferecer aconselhamento apropriado para os participantes; promover ganhos mútuos e ser um método que considera as emoções, os interesses e os valores no processo de quebra de impasses.

PROBLEMA 3: Como quebrar o impasse? Ferramentas como acordos negociados para a construção de consenso surgem como resposta em situações onde há necessidade de quebra de impasses. No campo do comportamento, Watkins e Rosegrant (2001) apresentam atitudes de negociadores que servem para evitar e quebrar impasses nas negociações.

PROBLEMA 4: Como gerar uma proposta com uma abordagem de ganhos mútuos? A resposta veio de McKearnan e Fairman (1999) que orientam, no sentido dos ganhos mútuos em uma negociação, a exploração dos interesses das partes; o uso de *Joint Fact-Finding*; a criação de opções sem comprometimento e a geração pacotes de propostas. Conseqüentemente, após esse resgate, a pergunta principal “Como instrumentos teóricos e técnicas para construção de consenso podem contribuir nas negociações dos ARCs?” fica respondida pela soma das respostas às outras perguntas aqui relacionadas. O objetivo secundário também foi atingido e obteve como resposta dez critérios para acompanhamento e avaliação de resultados de negociações, quais sejam: avaliação da satisfação das partes e racionalidade (Simon, 1947, 1997); avaliação através da veracidade da informação e da decisão com base científica (Susskind e Field, 1997); avaliação de riscos (Bazerman, 2004; Kahneman e Tversky, 1979); avaliação sobre a otimização econômica (Innes, 1999; Ordershook, 1986; Gray, 1999; Nash, 1950); avaliação ética (Varela, 1999a; Alberoni e Veca,

1990; Benthan, 1781; Hume, 1952; Kant, 1781); avaliação de justiça como equidade (Rawls, 1997, 2000); avaliação de impactos e sustentabilidade (Kirkpatrick e Lee, 2003); avaliação da produtividade da negociação (Klein, 1998); acompanhamento das emoções (Goleman e Dalai Lama, 2003) e negociação como um sistema autopoietico (Maturana e Varela, 1980; Varela, 1999b). Academicamente, verificou-se a possibilidade de estender para o contexto dos ARCs, a aplicação da Matriz de Negociações Complexas (Duzert *et al*, 2005; Fisher *et al*, 1994). Através das diferentes abordagens escolhidas para gestão das negociações, para avaliação das dimensões presentes nas negociações e para construção de consenso, tornou-se possível ao pesquisador a percepção e interpretação do fenômeno estudado. Sendo assim, conclui-se pela aplicabilidade do arcabouço teórico escolhido na construção de consenso nas negociações. Em meio à escolha dessas abordagens, a presença complementar de elementos teóricos, não diretamente relacionados com as perguntas formuladas, reforçou a aplicabilidade da teoria. Como uma limitação da pesquisa, não prevista no início do estudo, pode-se mencionar a falta de informação relevante sobre as negociações dos ARCs e encontros de negociadores.

Como consequência desse estudo cabe o lançamento de hipóteses a serem confirmadas em estudos posteriores:

H1: A utilização da Matriz de Negociações Complexas aumenta a eficiência na criação de consenso em negociações complexas.

H2: A aplicação da técnica de Joint Fact-Finding em negociações internacionais auxilia na produção de acordos melhor fundamentados, mais confiáveis e sustentáveis.

H3: O uso da tecnologia na construção de consenso promove uma contribuição significativa na obtenção de acordos.

Finalmente, na tentativa de contribuir com a construção de uma cadeia de conhecimento, sugere-se aqui, estudos futuros que possam quantificar avaliações de resultados de negociações, através dos critérios para acompanhamento apresentados nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- ALBERONI, Francesco e VECA, Salvatore. **O altruísmo e a moral**. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.
- BALASSA, B. **Teoria da integração econômica**. Lisboa: Clássica, 1961.
- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BAYOUMI, T.; EICHENGREEN, B. **Is regionalism simply a diversion? Evidence from the evolution of the EC and EFTA**. NBER Working Paper n. 5283, Oct 1995.
- BERLEW, David; MOORE, Alex e HARRISON, Roger. **The Positive Negotiation Program**. MA, USA: Situation Management Systems, 1984.
- CARPENTER, Susan. Choosing Appropriate Consensus Building Techniques and Strategies IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- CARVALHAL, Eugênio do. **Negociação, Fortalecendo o Processo**. Rio de Janeiro: Editora Vision, 3ª. Edição, 2004.
- CERVO, Amando L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DEVLIN, R; FFRENCH-DA VIS, R **Hacia una evaluacion de la integracion regional en América Latina**. Comercio Exterior. México, D.F., v. 49, n.11, p. 955-966, nov 1999.
- EHRMANN, John R. e STINSON, Barbara L. Joint Fact-Finding and the Use of Technical Experts. IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- FISHER, Roger, URY, Willian, PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões**. Rio de Janeiro: Imago Ed., 1994.
- FRANKEL, J.; WEI, S.-J. **Open regionalism in a world of continental trading blocs**. NBER Working Papers n. 5272. Sep. 1995.
- GOLEMAN, Daniel e DALAI LAMA. **Como Lidar com Emoções Destrutivas**. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- GRAY, Barbara. Collaboration: the constructive management of differences. IN : LEWICKI, Roy, SAUNDERS, David and MINTON, John. **Negotiation: readings, exercises and cases**. Boston: Irwin/McFraw-Hill. 1999.
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Sales. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOECKMAN, B.; KOSTECKI, M. The political economy of the world trading system. Oxford: Oxford University Press, 2001.

IKLÉ, Fred C. **How Nations Negotiate**. New York: Millwood, 1981.

INNES, Judith E.. Evaluating Consensus Building IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

KAHNEMAN, Daniel e TVERSKY, Amos. An analysis of Decision under Risk. **Econométrica**. 1979.

KIRKPATRIC, Coling e LEE Norman. **Sustainability Impact Assessment of World Trade Negotiations: Current Practice and Lessons for Further Development**. IDPM – University of Manchester: 2003.

KLEIN, Gary. **Sources of Power: How people make decisions**. Cambridge: MIT Press, 1998.

LAX, David e SEBENIUS, James K. **The manager as a negotiator. Bargaining for Cooperation and Competition Gain**. New York: The Free Press, 1986.

MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. **Autopoiesis and Cognition; the organization of the living**. Boston: D.Reidel, 1980.

MEADE, J. The Theory of Customs Unions., Amsterdam: North-Holland, 1955.

McKEARNAN, Sarah e FAIRMAN, David. Producing Consensus IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

MNOOKIN, Robert H.; PEPPET, Scott R.; TULUMELLO, Andrew S. **Beyond winning: negotiating to create value in deals and disputes**. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press, 2000.

MOORE, Christopher W. **Natural Resources Conflict Management**. Boulder, Colorado: ACCORD Associates, 1982.

NASH, John. The bargaining Problem. **Econometrica**, n.18, p.155-162, 1950.

Site Oficial da OMC: <http://www.wto.org/>

ORDERSHOOK, Peter C. **Game Theory and Political Theory**. New York: Cambridge University Press, 1986.

OZAWA, Connie P. Making the best use of technology. IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

- RAWLS, John. **Teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- RAWLS, John. **Justiça e Democracia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- RAWLS, John. **Uma Teoria da justiça – Pensamento Político**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- ROBSON, P. The economics of international integration. London: Routledge, 1998.
- SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**. Nova York: Macmillan, 1947.
- SIMON, Herbert e MARCH, John. **Organizations**. Carnegie Institute of Technology, 1958.
- SIMON, Herbert. Models of bounded rationality. Empirically Grounded. **Economic Reason**, MIT Press, v. 3, 1997.
- Site oficial do NAFTA: http://www.nafta-sec-alena.org/DefaultSite/index_e.aspx
- Site oficial do Mercosul: <http://www.mercosur.int/msweb>.
- STAUS, David A. Designing a Consensus Building Process Using a Graphic Road Map IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- SUSSKIND, Lawrence. An Alternative to Robert's Rules of Order for Groups, Organizations, and Ad Hoc Assemblies that Want to Operate by Consensus. IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- SUSSKIND, Lawrence e CRUIKSHANK, Jeffrey. **Breaking the impasse: consensual approaches to resolving public disputes**. New York: Basic Books, 1987.
- SUSSKIND, Lawrence e FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.
- SUSSKIND, Lawrence e THOMAS-LARMER, Jennifer. Conducting a Conflict Assessment. IN: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah e THOMAS-LARMER, Jennifer org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- TERRA, Maria Cristina T. Agricultura Negociar, negociar, negociar. **Revista Exame**. p.38-40. 18 fev. 2004.
- VARELA, Francisco. **Ethical Know-how. Action, wisdom, and cognition**. Stanford University Press, 1999a.
- VARELA, Francisco. **Principles of Biological Autonomy**. Cambridge: The MIT Press, 1999b.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. IN: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e Débora Moraes Zouain org. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VINER, J. **The customs union issue**. New York: Carnegie Endowment for International Peace, 1950.

WORLD Trade **Organization Secretariat. Regionalism and the world trade system**. Genebra: Geneva: WTO, 1995.

WORLD Bank. **Global economic prospects: trade, regionalism, and development**. Washington: World Bank, 2005.

YIN, R.K. Estudo de Casos – **Planejamento e Método**. Bookman: Porto Alegre, 2001.

8.1. ANEXO I. Métodos e Modalidades para Negociação.

FTAA - Trade Negotiations Committee Methods and Modalities for Negotiations

A seguir inclui-se o texto completo dos Métodos e modalidades para Negociação, obtido na Internet em: <<http://www.ftaa-alca.org>>

General Principles

Negotiations in goods and services shall be consistent with GATT 1994 Art. XXIV and GATS Art. V.

Differences in the levels of development and size of economies shall be taken into account in the development of proposals, offers and throughout the negotiation process in accordance, inter alia, with the guidelines and directives established by the TNC at its Ninth Meeting held in Nicaragua in September 2001 and reflected in document FTAA.TNC/18.

There shall be progressive liberalization in agricultural and non-agricultural goods, services, investment and government procurement.

Offers shall be contingent on the overall results of the negotiations.

General Instructions for the Negotiating Groups

The Groups shall initiate market access negotiations on 15 May 2002.

Offers for agricultural and nonagricultural products, services, investment, and government procurement shall be presented in accordance with the following timetable:

Presentation of offers: between 15 December 2002 and 15 February 2003.

Submission of requests for improvements to the offers: between 16 February 2003 and 15 June 2003

Initiation of process for the presentation of revised offers: 15 July 2003.

A country may have access to the offers made by the other countries only once it has submitted its own offer.

Technical assistance shall be provided to the countries that need such assistance to prepare their government procurement offers. These countries shall submit their offers no later than 15 July 2003.

NEGOTIATING GROUPS ON MARKET ACCESS AND AGRICULTURE

Scope of the Negotiations

The entire tariff universe shall be subject to negotiation.

Base Tariff

The base tariff shall be the MFN applied tariff on the date of notification. Such notification shall occur between 15 August and 15 October 2002.

CARICOM shall make its best efforts to notify its base tariff before the Ministerial meeting in Quito, but in any event it shall do so no later than 14 December 2002. The base tariff to be used by CARICOM countries for a limited list of goods shall be no higher than that allowed under WTO obligations.

The regional sub-groupings that have a common external tariff shall notify the tariff for the purposes of the base tariff, even if one of the member countries may be availing itself of temporary exceptions to the CET. The option to adjust it by 15 April 2003 is retained, at which time it shall be notified for the purposes of the base tariff.

For groups of countries developing a common external tariff, the base tariff shall be the applied tariff as at 1 January 2004, which shall be equivalent to the tariff notified by 15 April 2003. This tariff would include the adjustments to the base tariff that was initially notified.

Type of Tariff Concessions

Tariff elimination shall be linear, with the possibility of non-linear exceptions.

Schedules and Paces for Tariff Elimination

The schedules and paces for the progressive elimination of tariffs shall comprise four phases.

The four phases shall be: immediate, no more than 5 years, no more than 10 years, and longer.

Each country shall make significant offers for immediate tariff elimination.

Methods for Making Concessions

The NGMA and the NGAG are instructed to coordinate and submit to the TNC at its next meeting their proposals for making concessions. The work on these proposals shall take into account the Guidelines and Directives for the Treatment of the Differences in the Levels of Development and Size of Economies (FTAA.TNC/18), as well as the proposals made by the NGMA in its report (FTAA.ngma/03/Rev.1/Add.1) and the NGAG (FTAA.ngag/05/Add.1/Rev.1) to the TNC.

Rules of Origin

Timetable and Modalities

The NGMA shall continue negotiations on general rules, inter alia, the level of de minimis, the application of the principle of accumulation, including during the transition period, and the relevant aspects, and shall present its initial proposals to the TNC at its next meeting. An ad hoc group shall be established and shall initiate, by 30 September 2002, negotiations on specific rules of origin. To this end, the ad hoc group shall establish a schedule for the submission and review of specific rules of origin product by product, by chapter or groups of chapters.

Identification and Inventory of Non-Tariff Measures

Without prejudice to completing the negotiation of their respective Chapters, the NGMA and the NGAG shall continue the process of notification and counter-notification of non-tariff measures and both groups shall present an initial report on 15 November 2002.

The NGMA and the NGAG shall begin, in their next meetings, to develop a methodology, which includes a schedule, where appropriate, for the elimination, reduction, definition, further definition, further disciplining and/or prevention of non-tariff barriers. This methodology shall be completed by 15 February 2003.

Hemispheric Database

The countries shall complete the Hemispheric Data Base within a period between 15 September and 15 November 2002 and shall keep it updated.

Agricultural Subsidies and Disciplines on Practices that Distort Trade in Agricultural Products

The NGAG shall continue its work toward fulfilling the mandates of the Buenos Aires Ministerial Declaration on the scope of and methodology for the elimination of export subsidies affecting trade in agricultural products in the hemisphere and on the types of measures and the methodology for developing the disciplines to be adopted for the treatment of all the other practices that distort trade in agricultural products, including those that have an effect equivalent to agricultural export subsidies. It shall submit a report on its progress at the next TNC meeting.

The NGAG shall continue its consideration of all the other issues and proposals submitted for its consideration and shall submit a report with the results of its deliberations to the next TNC.

NEGOTIATING GROUP ON SERVICES

The information inventory shall be updated, including the available statistics on trade in services.

Negotiating Modality

The initial offer shall be comprehensive and shall be in accordance with current laws and regulations. It shall be based on existing levels of international obligations or existing or improved domestic access opportunities.

Commercial Presence

Investment offers for the supply of services through commercial presence may be submitted and discussed in the NGSV, in the NGIN, or in both.

NEGOTIATING GROUP ON INVESTMENT

Negotiating Modality

The initial offer shall be comprehensive and shall be in accordance with current laws and regulations. A negative list approach shall be used.

Commercial Presence

Investment offers for the supply of services through commercial presence may be submitted and discussed in the NGSV, in the NGIN, or in both.

The Negotiating Groups on Services and Investment shall, as a general rule, continue to meet separately. However, if deemed necessary, both Groups may meet to hold joint discussions on issues in common, particularly commercial presence.

NEGOTIATING GROUP ON GOVERNMENT PROCUREMENT

Entities

There shall be broad coverage. Offers shall include central or federal level government entities, and may include entities belonging to other categories of government.

The NGGP is instructed to develop specific measures that take into account the differences in the level of development and size of the economies.