

O papel da diplomacia e da negociação como estratégia econômica militar na nova ordem mundial

MESTRE CARLOS A. SEGURA VILLARREAL
DOUTORA JANELLY MITSUÉ HAROS-PÉREZ, PhD

Atualidade

A situação atual da corrida armamentista é um círculo vicioso, já que as nações estão investindo cada vez mais em armamentos, mas, para fazer esses investimentos, precisam de recursos impossíveis de obter se a economia do país for enfraquecida ou destruída. É aqui que a diplomacia e a negociação como estratégia econômica militar passam a desempenhar um papel transcendental.

Dentro da política internacional, Morgenthau enfatiza em seu livro *“Politics Among Nations”* (“Política entre as nações”) que toda política é uma luta pelo poder e que, sejam quais forem os objetivos finais da política internacional, o poder é sempre o objetivo imediato.¹ Porém, o que é poder? Dahl, um dos principais expoentes da ciência política, define o conceito de poder como um ator “A” tendo poder sobre um ator “B”, a ponto de forçá-lo a fazer algo que normalmente não faria.² Nesse sentido, é necessário especificar o alcance do poder dos agentes ou atores específicos, bem como quais questões estão envolvidas, ou seja, o domínio do poder de cada um deles.³

Nesse ponto, talvez muitos acreditem saber o que é poder. No entanto, ao tentar defini-lo, muitos elementos não são considerados como parte desse fenômeno.⁴ Não podemos nos esquecer de que a interdependência entre os Estados continua crescendo e, portanto, “há uma necessidade urgente de criar regras, políticas e instituições globais melhores e mais justas”.⁵ Para isso, metodologias de negociação eficazes e uma diplomacia excepcional são indispensáveis.

Este artigo tem como objetivo explorar os elementos pertinentes às relações de poder dentro da estratégia econômica militar no que diz respeito ao impacto do exercício da diplomacia pública e cultural, bem como a análise de metodologias relacionadas à negociação e ao uso do *“Soft Power”*, permitindo, assim, responder à pergunta da pesquisa: Qual é o papel da diplomacia e da negociação como estratégia econômica militar na nova ordem mundial? Entre as conclusões, destaca-se

a relevância de estratégias que combinem “*soft power*” e “*hard power*”, bem como recomendações para pesquisas futuras.

A nova ordem mundial

A história e a experiência têm revelado a evidente mutação e hiperatividade estratégica que temos visto nas relações internacionais e, portanto, na nova ordem mundial.⁶ Entre os anos 40, após a Segunda Guerra Mundial, e os anos 80, quando começaram os desejos mais evidentes de integração dos blocos econômicos, foi possível observar como uma “guerra fria” se desenvolveu com base na luta de duas superpotências, a antiga União Soviética e os Estados Unidos da América, que se esforçavam para influenciar as diferentes ideologias dos Estados que os viam como modelos econômicos e estratégicos a serem seguidos. Esta luta levou-os a uma possível destruição, considerando-se sua capacidade nuclear.⁷ No entanto, com a queda do bloco soviético, os líderes mundiais e a humanidade em geral viram o estado global de bipolaridade chegar ao fim, principalmente com a vitória dos Estados Unidos da América, que demonstraram sua eficácia e capacidade no modelo econômico orientado para os mercados e se tornaram uma potência hegemônica.⁸

O poder hegemônico não se sustentaria com as mesmas força e capacidade, pois, nas últimas décadas, com o desenvolvimento da internet, de outras tecnologias de comunicação e do comércio internacional decorrentes de uma globalização cada vez mais forte, na qual têm emergido novos atores que promovem o multilateralismo com mais força tanto diplomática quanto econômica, o mundo caiu em uma nova ordem mundial, mais especificamente relacionada a uma “Nova Ordem Econômica Internacional (NOEI)”, que manifesta a realidade atual do mundo em que vivemos.

Como comentou a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL):

Não se trata simplesmente de um novo movimento do ciclo econômico nem de uma alternativa anedótica da conjuntura internacional. É um divisor de águas na história econômica contemporânea, um momento de revisão serena da experiência passada e de construção paciente de um novo sistema de relações econômicas internacionais.⁹

Deve-se considerar que o fenômeno da globalização está fazendo com que o multilateralismo se torne cada vez mais indispensável e instável, e, por isso, o sistema das Nações Unidas e as organizações relacionadas passam a fornecer uma base para políticas internacionais em áreas como desenvolvimento econômico, paz e segurança internacionais, e vários outros campos técnicos e sociais.¹⁰ Além disso,

podemos ver que “o multilateralismo, incluindo um sistema multilateral de comércio universal baseado em regras, aberto, transparente, previsível, inclusivo, não discriminatório e equitativo, é a plataforma de cooperação internacional mais apropriada para solucionar os problemas enfrentados pela humanidade”; e isso não pode ser realizado sem diplomacia e negociação.¹¹

Por outro lado, talvez associado a um interesse em alcançar um protagonismo maior no mundo globalizado que habitamos, o resultado foi que a vontade de se impor ou defender de políticas ou ações ameaçadoras gerou uma maior necessidade de recursos bélicos. Assim como no início da Primeira Guerra Mundial, quando “as potências imperialistas iniciaram uma corrida armamentista que se refletia nas economias e nas finanças públicas pré-guerra”, vivemos hoje algo semelhante, motivado ainda mais pela situação entre a Rússia e a Ucrânia.¹²

Apesar dos múltiplos esforços para reduzir essa demanda da humanidade por benefícios socioeconômicos, “(...) a corrida armamentista continuou no mesmo ritmo e, embora muito numerosas, as tentativas de reverter essa tendência não têm sido muito eficazes até o momento”.¹³ Isso pode se tornar um grave problema de instabilidade para a paz mundial, uma vez que a tendência seria alocar recursos que poderiam ser usados em educação e saúde para equipar-se com armas, colocando em risco sua existência e o futuro econômico das pessoas.¹⁴

No mundo atual, é realmente necessário que os países e, portanto, o sistema das Nações Unidas, se adaptem aos processos decorrentes da globalização, buscando, assim, um maior equilíbrio de poder entre os Estados. Não obstante, uma constante alteração da configuração dos poderes políticos e econômicos, dada as insistentes demandas dos países em desenvolvimento, vem “dificultando as negociações internacionais, provocando a fúria e a frustração de todas as partes, e reduzindo a eficácia das organizações internacionais”.¹⁵

Um exemplo claro pode ser o Conselho de Segurança das Nações Unidas, que “tem a responsabilidade primária pela manutenção da paz e da segurança internacionais”, para garantir a nova ordem mundial pela qual a humanidade anseia.¹⁶ Dentro do órgão, é difícil realizar ações concretas, uma vez que principalmente os membros permanentes [China, França, Federação Russa (ex-URSS), Reino Unido e Estados Unidos] atuam com base em seus próprios interesses e benefícios nacionais, recorrendo por vezes ao veto a uma resolução ou decisão para impedir sua aplicação.¹⁷

Pelo exposto, é interessante notar que podemos ver dois lados ou ideologias dos membros permanentes do Conselho de Segurança. De um lado, temos Rússia e China, e, do outro, Estados Unidos, França e Reino Unido, o que nos faz pensar se estamos em uma ordem mundial que busca, por meio de um jogo estratégico de diplomacia e negociação, polarizar novamente as relações internacionais, tendo

em vista que muitos Estados ao redor do mundo estariam interessados em ter um “aliado” com poder de veto dentro do Conselho de Segurança, evitando, assim, possíveis sanções ou outras medidas. Pode ser graças a essa situação que se pôde observar nos últimos anos o grande esforço que esses países vêm fazendo para estabelecer alianças com outras nações que tentam expandir suas ideologias ou continuar com suas políticas de “sanções” fora das Nações Unidas. Um exemplo é o caso da Rússia em sua guerra contra a Ucrânia. Se medidas fossem estabelecidas no Conselho de Segurança, elas não teriam efeito, já que a Rússia as poderia vetar e, por isso, os “não aliados” da Rússia procuram ansiosamente pedir a outros Estados que ajam por conta própria, condenando as ações da Rússia.

Em relação ao exposto acima, podemos ver que “(...) os governos dos países desenvolvidos reservam-se e exercem o direito de ação unilateral e bilateral, e o direito de participar das esferas regionais, simultaneamente aos debates e negociações globais”.¹⁸ Por esse motivo, como declarado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT):

A atual trajetória da globalização precisa mudar. Pouquíssimas pessoas compartilham os benefícios derivados dela, e muitas não têm voz para contribuir para seu planejamento e influenciar sua aplicação.¹⁹

Nesse sentido, considerando-se a constante interação de fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, é difícil definir com clareza e precisão qual é a nova ordem mundial na qual nos encontramos, mas pode-se afirmar que essa nova ordem busca um maior respeito entre os atores, equidade, paz, igualdade de oportunidades, compromissos e não intervenção.²⁰ Obrigando-os a uma diplomacia e a sistemas de negociação maiores e mais eficientes.

Globalização da informação

Dia após dia, a globalização vem fomentando um mundo cada vez mais dinâmico, conectado e instável em todos os sentidos, e a cada momento surgem novos problemas que os estrategistas militares precisam ser capazes de resolver ou pelo menos minimizar efetivamente. Como afirmam Case e Fair:

O aumento dramático dos fluxos de informação e do comércio na internet e a maior velocidade e o menor custo das viagens tornaram o mundo um lugar muito menor e mais consciente das diferenças culturais, políticas e religiosas.²¹

Isso estimulou uma maior “interação humana”, que pode ser definida em uma palavra: personalidade. Assim, é difícil separar a interação das pessoas.²² Segundo Ellis, a internet, as redes sociais e até mesmo os telefones incentivam uma maior participação na criação de ideias e opiniões.²³ Ideias que clamam por um mundo

mais pacífico, equitativo e equilibrado, com oportunidades para todos. Isso pode ser observado no interesse mais profundo nos aspectos socioeconômicos que têm um impacto direto nos Estados e seus habitantes.²⁴

Tendo dito isso,

(...) não se poderia falar de globalização sem a globalização da cultura, nem de uma nova economia sem os avanços das indústrias culturais, nem de cidadania e direitos humanos sem o perfil dos direitos culturais. É nesse contexto que a cultura tem ganhado importância nas relações internacionais em questões vitais, como os já mencionados fenômenos da globalização, os fluxos migratórios, a afirmação dos direitos culturais como direitos humanos fundamentais, a diversidade cultural e a crescente influência das novas tecnologias na vida sociocultural dos cidadãos.²⁵

Em relação ao exposto, é importante lembrar que, em tempos de guerra, “não foi uma dissuasão militar ou interesse econômico que salvou Paris e Roma da demolição, mas a projeção cultural dessas cidades”.²⁶ Tudo isso reflete um fenômeno que tem permitido à comunidade internacional observar e vivenciar com base em fatos a inter-relação que existe atualmente entre os países.²⁷ Isso nos obriga a buscar “uma globalização com dimensão social que preserve os valores humanos e melhore o bem-estar das pessoas em termos de liberdade, prosperidade e segurança”.²⁸ Hoje, com o apoio das tecnologias da informação, foi possível disseminar o poder tradicional, graças à criação e ao desenvolvimento de redes que transformaram o mundo em um mundo mais multipolar e “multipoder”, com mais plataformas e mais interesses competindo por influência global.²⁹

Um dos efeitos mais significativos da transformação das tecnologias da informação tem sido o aumento da necessidade de diplomacia pública. A seção a seguir detalha os elementos da diplomacia pública e da diplomacia cultural, bem como o conceito de poder de persuasão, também conhecido como “*soft power*”.

O papel da diplomacia pública e cultural

Diplomacia, um termo ouvido por muitos, mas talvez compreendido por poucos, precisa ser analisado. Para Funck-Brentano e Sorel, diplomacia “é a ciência da constituição sociopolítica dos Estados e a arte de conciliar deveres, direitos e interesses. Seu objetivo é manter, afirmar e desenvolver relações pacíficas entre os Estados”.³⁰ Da mesma forma, Henry Kissinger (citado em Tenenbaum) descreveu o conceito de diplomacia como a arte de restringir o poder. Ele também menciona que a diplomacia é a arte de conter a força como elemento de poder, mas essa dificilmente seria sua única manifestação.³¹

Relacionado a isso, por outro lado, também é possível ter ouvido falar sobre diplomacia cultural, que é a troca de ideias, informações, arte ou outros aspectos entre as nações e seus povos a fim de alcançar um entendimento mútuo.³² Esse tipo de diplomacia tornou-se, nos últimos anos, particularmente relevante na política externa de vários Estados e, portanto, nas relações internacionais.³³ Isso nos lembra que a diplomacia é uma das atividades mais antigas que os grupos sociais realizam para estabelecer relações com outros grupos sociais. E que, atualmente, como resultado da globalização e dos avanços tecnológicos, existem vários atores, o que torna o equilíbrio e a harmonia nas relações mais complexos.³⁴

De acordo com Pigman, a diplomacia cultural foca-se em como os governos usam a cultura de seu Estado para comunicar aos outros sobre si mesmos como forma de superar a alienação dos outros.³⁵ Além disso, podemos dizer que outro aspecto importante da diplomacia cultural é “(...) a busca pela compreensão mútua por meio da expressão de valores, tradições e manifestações artísticas e culturais”.³⁶ Isso pode ser claramente visto na situação atual da guerra entre Rússia e Ucrânia. Por exemplo, “nos últimos meses, a ação diplomática das cidades, principalmente europeias e norte-americanas, manteve um ritmo frenético. Em março, o prefeito de Roterdã enviou uma carta a seu homólogo em São Petersburgo para denunciar a invasão”, tentando-se chegar a acordos pacíficos que permitissem um cessar-fogo e, claro, menos danos à economia global.³⁷

Nesse sentido, de forma mais ampla, refere-se à diplomacia pública como a comunicação que os governos e outros atores diplomáticos realizam com o público em geral. A relevância crescente da diplomacia pública tem sido a transformação constante das tecnologias da informação. Elas têm sido usadas para promover o apoio às políticas externas de um governo, bem como aos objetivos e operações de uma organização multilateral.³⁸

A diplomacia cultural e a diplomacia pública estão intimamente ligadas pelo conceito de “*soft power*”. De acordo com Nye, “*soft power*” é a capacidade de influenciar os outros para obter os resultados desejados por meio da atração, sem ter que recorrer à coerção ou pagamento.³⁹ Da mesma forma, Nye destaca que a definição de “*hard power*” é cabível quando dizemos que um ator exerce força sobre outro ator (como submissão física) para obter o que deseja desse outro.⁴⁰ Por outro lado, porém, nem sempre depende apenas da coerção. Em muitas ocasiões, as relações de poder dependem da opinião ou do ponto de vista do outro ator e, nesse sentido, a relação deve ser necessariamente bidirecional. Isso só acontece com o “*soft power*”.

Um exemplo claro das vantagens de incluir o “*soft power*” na estratégia militar são as operações psicológicas militares (“*psy-ops*”, na abreviação em inglês) em

tempos de guerra. Essas operações são projetadas para influenciar o comportamento de atores estrangeiros, evitando confrontos diretos.⁴¹

A seção a seguir detalha em profundidade a formulação de estratégias e sua aplicação na economia militar.

Estratégia econômica militar

Antes de nos aprofundarmos no assunto desta seção, é necessário e lógico analisar o que é a estratégia em si. Como primeira definição desse termo, a Real Academia Espanhola afirma que estratégia é a “arte de dirigir operações militares”.⁴² No entanto, se nos perguntarmos o que é “arte”, vemos que é a “capacidade ou habilidade de fazer algo”.⁴³ Então, de acordo com a premissa acima e por meio da integração dos conceitos, diríamos que estratégia é a capacidade ou habilidade de dirigir operações militares.⁴⁴ Continuando com a análise do exposto, podemos afirmar que estratégia é a capacidade ou habilidade de dirigir ações que buscam atingir um objetivo claramente proposto apesar do elemento surpresa contra os oponentes.

Continuando com outras definições, Mintzberg menciona que as estratégias são “planos para o futuro e padrões do passado”.⁴⁵ Em outras palavras, aprender com o que vivemos no passado para planejar as nossas atividades para o futuro. O que pode ser resgatado disso é que aprender com as nossas experiências nos ajudará positivamente no crescimento do nosso ambiente, incluindo, é claro, as nossas ações econômicas e militares.

Por outro lado, Ohmae Kenichi explica que estratégia “(...) é alcançar as condições mais favoráveis para si mesmo, julgando exatamente o momento certo de atacar ou recuar, e sempre avaliando corretamente os limites do compromisso.”⁴⁶ O exposto acima pode ser interpretado como a capacidade ou habilidade de analisar muito bem os fatores internos e externos da unidade militar para, apesar do elemento “surpresa”, atacar os nossos inimigos, alcançando, assim, uma vantagem competitiva na nossa zona de guerra.

Por fim, para Segura, estratégia “é a ação de surpreender, confundir ou enganar os nossos oponentes com a ajuda das informações que temos com a intenção de atingir um objetivo”.⁴⁷

Agora, tendo uma visão mais clara sobre o que é estratégia em si, fica mais prático integrá-la à ideia central deste artigo.

O fenômeno da globalização resultou em interação e conexão sem precedentes nos âmbitos político, econômico, social, tecnológico e militar. Isso obrigou os Estados, de uma forma ou de outra, a buscarem estratégias efetivas que lhes permitissem minimizar seu impacto negativo diante de uma sociedade cada vez mais hipersensível às violações de direitos humanos. Como resultado dessas estratégias,

“as políticas econômicas adotadas pelos países em sua tentativa de sucesso na economia global geraram uma ampla liberalização das políticas comerciais, de investimento e financeiras”, que, de uma forma ou de outra, tornaram-se uma armadilha.⁴⁸

A estratégia econômica militar coloca no centro da discussão a importância para os Estados do desenvolvimento econômico de seu território. E os eventos internacionais ou problemas de alto impacto têm grandes e graves consequências para a economia; por exemplo, o que aconteceu com as torres gêmeas em Nova York e a subsequente guerra contra o terrorismo geraram uma grande diminuição no tráfego turístico e viagens de negócios, fazendo com que várias grandes companhias aéreas falissem e empresas hoteleiras ao redor do mundo sofressem grandes prejuízos. Da mesma forma, a guerra no Iraque e uma greve na Venezuela em 2003 convulsionaram os mercados mundiais de petróleo, o que causou um aumento global no custo da energia.⁴⁹

Essa questão talvez seja lógica para muitos. Contar com uma economia saudável e em crescimento permite que os Estados desfrutem de diferentes capacidades de investimento em várias áreas de interesse para sua sociedade. Como comentou a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO):

A experiência das últimas décadas indica que o desenvolvimento da tecnologia bélica gera uma situação na qual o potencial bélico de cada nação depende cada vez mais de seu potencial econômico global, incluindo o nível de desenvolvimento das pesquisas científicas e a aplicabilidade de seus resultados.⁵⁰

Interpretando a citação acima, podemos inferir que, se a economia de um Estado não estiver em constante crescimento, bem desenvolvida e equilibrada, será difícil desenvolver a indústria militar desse país. O mesmo acontece quando há um desequilíbrio fundamental entre economia, sociedade e política.⁵¹ Diante do exposto, pode surgir a ideia de interpretar a “busca pelo diálogo e pela paz” por alguns Estados como uma “estratégia”, uma vez que, por um lado, eles refletem esses desejos de diálogo e paz, e, por outro, aumentam seu orçamento militar. Esta atitude engana e confunde outros Estados, constituindo, assim, uma estratégia. De acordo com o exposto acima e partindo-se do pressuposto de que o desenvolvimento da globalização é um fenômeno complicado, de múltiplas dimensões e que algumas de suas facetas mais visíveis e determinantes são as econômicas,⁵² é possível observar como os atores internacionais buscam evitar conflitos diretos e promover a cooperação multilateral, apesar de ser, em alguns casos, países mais poderosos.⁵³ Um exemplo dessa cooperação pode ser a colaboração internacional para a produção de recursos militares, principalmente na região do Atlântico Norte.⁵⁴

Não há dúvida de que “o desequilíbrio entre a economia e o sistema de governo está comprometendo a responsabilidade democrática”.⁵⁵ Isso é o que talvez, em alguma parte, torne menos prováveis confrontos militares de grande escala. As nações que têm um interesse duvidoso na estabilidade e na paz mundiais podem estar evitando danos à sua própria economia e, conseqüentemente, à sua corrida armamentista. É aqui que a “diplomacia e a negociação como estratégia econômica militar” passam a desempenhar um papel transcendental. Por meio da diplomacia e da negociação, as nações conseguem chegar a acordos que garantem um ambiente econômico estável, permitindo-lhes continuar suas corridas armamentistas “secretamente”.⁵⁶

O exposto acima tem relação direta com o “*soft power*”, que é “a capacidade de um Estado de atingir seus objetivos não por meio de ameaça e recompensa econômica, mas por meio de atração e persuasão, cultura ou ideais de um país”.⁵⁷

Por outro lado, como pode ser visto no estudo *The Soft Power 30*, que mede e analisa “a estabilidade política dos países, sua contribuição para a cultura mundial, seu compromisso com os assuntos internacionais, a qualidade da educação, o uso de tecnologias e o ambiente para investimento”, os cinco países que representam mais de 60% dos gastos militares mundiais estão dentro da lista dos 30 primeiros países com maior “diplomacia” por “*soft power*”.⁵⁸

A finalidade era descobrir se havia uma correlação entre as despesas militares e a posição dentro dessa escala, mas aparentemente não há nenhuma correlação, uma vez que, por exemplo, o Reino Unido ocupa a segunda posição dessa classificação, mas o orçamento militar do país aumentou 2,9% em 2020. Já os Estados Unidos da América ocupam a quinta posição, mas seus gastos militares aumentaram 4,4% em 2020. Por sua vez, a China, que vem obtendo um aumento de mais de 76% desde 2011 e cujo aumento em 2020 foi de 1,9%, ocupa a vigésima sétima posição. A Índia não aparece na lista dos primeiros 30 países com mais “*soft power*”, e seus gastos militares aumentaram 2,1% no mesmo ano. Por fim, a Rússia ocupa a 30ª posição da classificação, e seu orçamento militar para o ano de 2020 foi de 2,5%. Se compararmos esses Estados com outros dentro da mesma lista que têm um orçamento militar muito menor, veremos que não há uma relação direta entre o nível de “*soft power*” em relação aos gastos militares. Em outras palavras, contar com um orçamento militar menor ou estar fora da corrida armamentista não é sinônimo de ter uma posição melhor na classificação do *The Soft Power 30*.⁵⁹

Essa situação pode levar-nos a pensar que existe um padrão duplo, traduzido em uma estratégia militar e econômica baseada na diplomacia; porque, por um lado, o país tem uma boa posição entre os países com “*soft power*” (diplomacia) e, por outro, é completamente ativo na corrida armamentista. Em muitos casos, essa situação é óbvia, uma vez que, se um governo transmitir uma imagem positiva e

confiável, focada no diálogo e na paz, as oportunidades de investimento aumentarão, e o contrário acontecerá se força militar for usada.

Por outro lado, mais recentemente e motivados pelos grandes acontecimentos políticos, econômicos, sociais e militares provocados pela globalização, os países entenderam “que, para ter uma presença internacional sólida, apenas o poder econômico ou militar não bastava”.⁶⁰ Devemos ter em mente que “os conflitos podem ser evitados com uma estratégia bem fundamentada, não apenas com abertura e curiosidade despreocupada”.⁶¹ Por exemplo, “a cultura é um elemento estratégico por sua versatilidade e plasticidade porque atua no campo das consciências e comportamentos”.⁶² E, como visto acima, a diplomacia é integrada pelo componente cultural que afeta direta ou indiretamente as economias das nações. Uma diplomacia cultural bem concebida contribuirá para uma estratégia econômica fundamental para evitar o desenvolvimento de conflitos armados incoerentes. Aqui, é importante deixar claro que “(...) as estratégias de diplomacia pública buscam a popularidade de um país com base na disseminação de uma imagem, enquanto a diplomacia cultural busca a compreensão mútua e a criação e consolidação de laços de confiança”.⁶³

Como pode ser visto nesta seção, o desenvolvimento econômico tem um impacto direto na corrida armamentista, pois “o escopo e o significado dos aspectos econômicos do desarmamento estão intimamente relacionados aos efeitos econômicos”⁶⁴ e, portanto, a busca pela paz por meio da diplomacia e das negociações deve ser considerada como uma estratégia econômica militar, uma vez que, se as potências militares fizeram uso dessa estratégia, elas estariam escondendo seu real interesse, que consiste em um período “pacífico” maior durante o qual possam continuar com suas corridas armamentistas, permitindo, assim, que estejam preparados para se defender ou atacar seus inimigos a qualquer momento.

Negociação e “soft power” como métodos alternativos na estratégia militar

Além de uma diplomacia eficaz e transparente, a análise de uma situação, o julgamento e a negociação são aspectos fundamentais que gestores estratégicos e líderes mundiais podem colocar em prática para uma tomada de decisão eficaz,⁶⁵ pois, sem perceber, todos os dias estamos imersos em processos de negociação que, de uma forma ou de outra, ajudam-nos a sermos capazes de tomar decisões a fim de atingir os nossos objetivos e satisfazer os nossos interesses.⁶⁶ Como proferido por Budjac:

Independentemente da natureza do seu negócio, profissão ou interesses atuais, você constantemente enfrenta conflitos e negocia. A vida é cheia de interações humanas, que são basicamente um palco de negociação. Outras pessoas influen-

ciam as nossas emoções e comportamento, e nós influenciemos as emoções e o comportamento dos outros. Assim, a nossa participação é uma sequência ininterrupta na qual percebemos os outros e adotamos atitudes em relação a pessoas, situações, coisas e conceitos, enquanto os outros nos percebem e, por sua vez, adotam atitudes em relação a nós.⁶⁷

Em relação ao exposto acima, não se pode esquecer de que “(...) a possibilidade de haver mal-entendidos aumenta, porque, além da percepção, a cultura e os valores de uma nacionalidade diferente também variam entre emissor e receptor”.⁶⁸ Além disso, é importante lembrar que indivíduos, organizações e Estados relacionam-se por meio da negociação, sendo possível, por meio dela, chegar a acordos que tragam equilíbrio e harmonia ao ambiente onde realizamos as nossas atividades.⁶⁹ Por exemplo, um dos fatores que contribui para potencializar o desenvolvimento da unidade militar são as alianças estratégicas, locais ou internacionais, e seu vínculo efetivo com outras organizações,⁷⁰ e isso é impossível de ser alcançado sem uma negociação efetiva.⁷¹ Do ponto de vista econômico, podemos dizer que “(...) as considerações econômicas dominam as relações internacionais. Portanto, as consequências econômicas (...) desempenham um grande papel na política e nas negociações internacionais”.⁷²

Agora, considerando-se o exposto acima, o que se pode entender por negociação? Por um lado, a Universidade de Cambridge define-a como “o processo de discutir algo com alguém para chegar a um acordo”;⁷³ já para a Real Academia Espanhola, o termo “negociação” refere-se às ações executadas para concluir um acordo entre as partes.⁷⁴

Analisando mais definições de negociação, Shonk menciona que é a ação necessária para concordar com a contraparte sobre uma situação específica que não pode ser resolvida de forma independente e que, da mesma forma, caso haja interesses ou posições opostas sobre a mesma situação, também é necessário negociar para chegar a um acordo.⁷⁵

Portanto, pode-se concluir que:

(...) a negociação é o processo pelo qual duas ou mais pessoas, com base em ideias bem fundamentadas ou não fundamentadas, interagem entre si com a intenção de chegar a um acordo que seja aceitável para as partes que desejam obter um resultado dentro de um contexto específico.⁷⁶

Diante disso, podemos dizer que é importante ter uma ideologia que busque uma situação na qual todos os atores envolvidos ganhem. Em relação a todos ganharem, Covey menciona que:

Todos ganham quando os acordos ou soluções são mutuamente benéficos, mutuamente satisfatórios. Quando todos ganham, a vida é como um cenário coopera-

tivo, não competitivo. A maioria das pessoas tende a pensar em termos de dicotomias: forte ou fraco, duro ou mole, ganhar ou perder. Porém, esse tipo de pensamento é fundamentalmente falacioso. Ele se baseia no poder e na posição, não em princípios.⁷⁷

Não há dúvida de que, no mundo convulsivo e hipersensível no qual as relações internacionais se desenvolvem hoje, ser capaz de negociar efetivamente torna-se uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos sem prejudicar a própria economia, que poderia ser afetada pela ação militar.

Por outro lado e em relação ao que se abordou até aqui, não podemos ignorar a importância da implementação de metodologias relacionadas à negociação que possam ser colocadas em prática. De um lado, temos o “Método Direto de uma Negociação Bem-sucedida”, mostrado na figura a seguir:

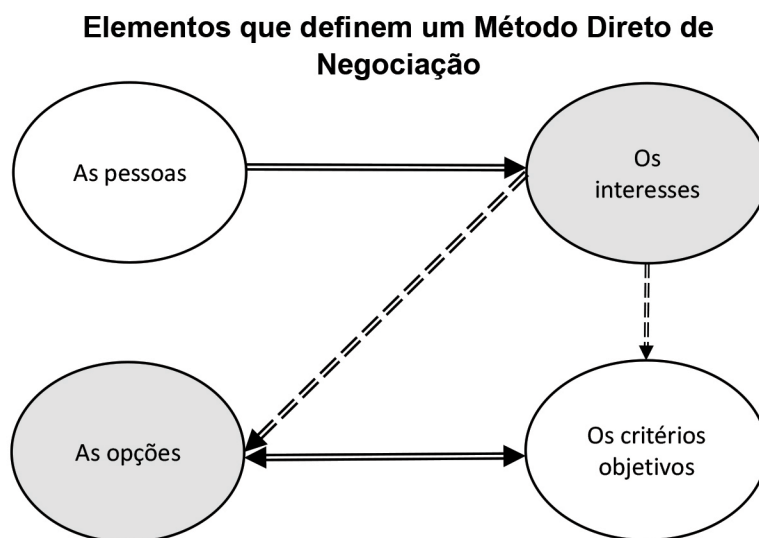


Figura 1. Elementos que definem um Método Direto de Negociação

Fonte: autor⁷⁸

Com base na figura anterior, podemos dizer que, para iniciar o processo de negociação, as pessoas que estarão envolvidas devem ser muito bem analisadas, e os interesses devem ser identificados e confirmados, o que permitirá o desenvolvimento de ideias para propostas (opções). Das ideias geradas, deve-se verificar se há critérios objetivos que as sustentem, a fim de fundamentá-las. Além disso, pode-se saltar dos interesses para os critérios objetivos, a fim de analisar as informações disponíveis e formular as propostas (opções). É por esse motivo que existem as setas pontilhadas e a seta bidirecional entre esses elementos. Em outras palavras, primeiramente, as opções de propostas são criadas e fundamentadas pelos critérios

objetivos ou, primeiramente, os critérios objetivos são coletados e, em seguida, as propostas são criadas.

Outra metodologia que pode ser colocada em prática no âmbito da negociação é o diagrama para elaboração da MAAN (Melhor Alternativa a um Acordo Negociado) ou BATNA, na sigla em inglês. A figura a seguir mostra esse diagrama:

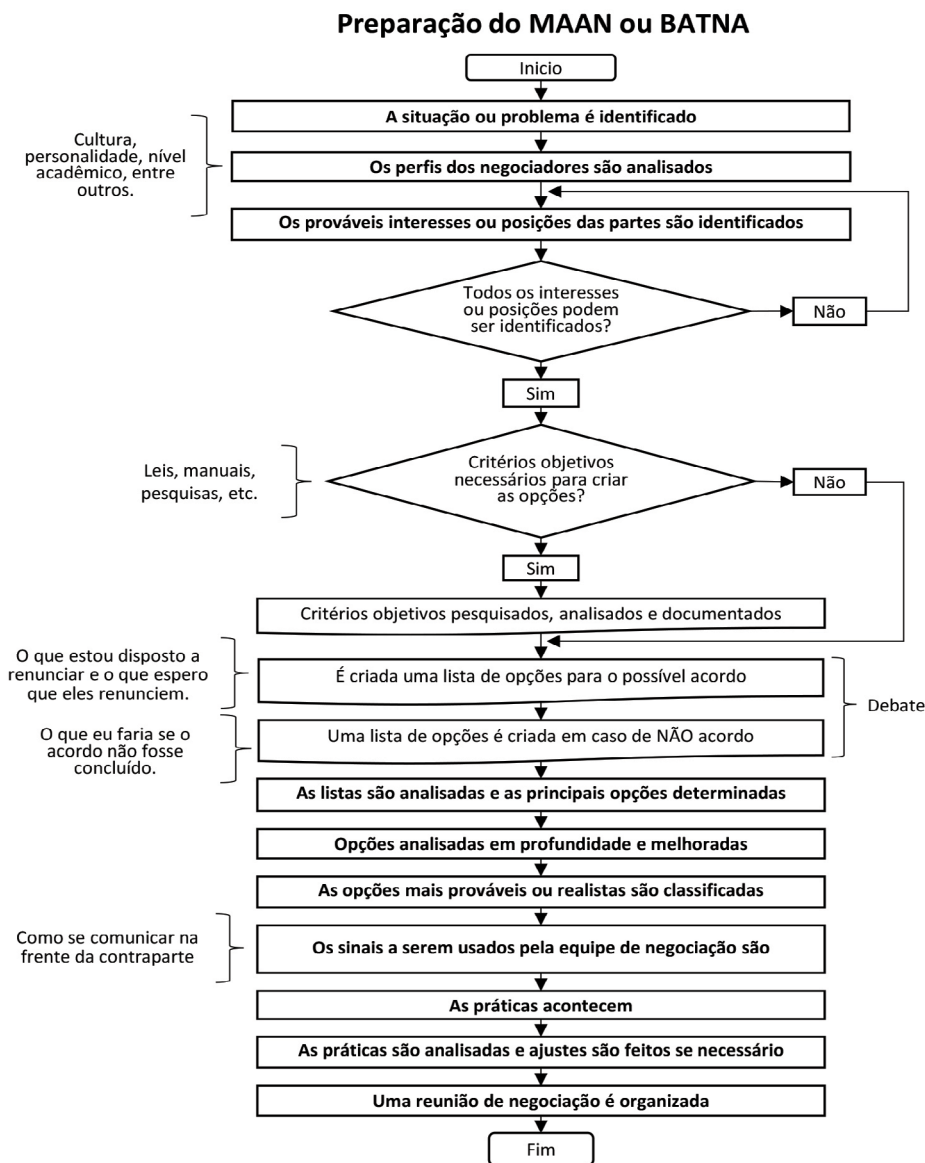


Figura 2. Preparação da MAAN ou BATNA

Fonte: autor⁷⁹

Com este diagrama como ferramenta para estruturação da MAAN, será possível saber quais passos seguir ao desenvolver uma negociação. Devemos lembrar-nos de que “é importante buscar maneiras de equilibrar o desejo de atingir um objetivo elevado com a necessidade de construir um bom relacionamento”.⁸⁰ As boas relações facilitarão o desenvolvimento harmonioso das atividades e reduzirão os custos que poderiam ter sido incorridos se uma ação militar tivesse sido empreendida.

Os benefícios obtidos por meio do estabelecimento de canais diplomáticos e de negociação eficazes são realmente importantes e representam uma vantagem estratégica, porque, quando se recorre à rota militar, as estruturas econômicas do mundo todo e, portanto, as de seu próprio país podem entrar em colapso.

Por outro lado, aprofundando-nos na questão do “*soft power*”, ele pode decorrer do fenômeno da globalização, que integra fatores políticos, econômicos, sociais/culturais e tecnológicos que, de uma forma ou de outra, sem que notemos, estão gerando uma reestruturação do poder na qual negociação e diplomacia são necessárias. Essa “reestruturação do poder” ou esses “blocos de poder” podem ser considerados, direta ou indiretamente, como uma nova ordem mundial, na qual emergem mais inimigos que aliados⁸¹ e na qual se busca um equilíbrio que permita diálogos efetivos focados na paz e na estabilidade econômica.⁸² Isso remete diretamente à teoria dos jogos, que:

(...) estuda de maneira formal e abstrata as decisões ideais que devem ser tomadas por vários adversários em conflito, e pode ser definida como o estudo de modelos matemáticos que descrevem o conflito e a cooperação entre entidades inteligentes que tomam decisões. Essas decisões são consideradas estratégicas, ou seja, as entidades envolvidas no jogo agem levando em consideração as ações que os outros tomariam.⁸³

É claro que, nessas decisões ou ações tomadas pelos atores de um conflito que busca impor seu poder máximo, estarão presentes aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que cada um dos atores envolvidos buscará equilibrar em benefício de sua própria nação. Com essa situação, é fato que veremos as relações internacionais evoluírem e se moldarem de acordo com as condições do ambiente global.⁸⁴

É nesse ponto que as empresas multinacionais desempenham um papel importante, uma vez que são “(...) o eixo que carrega o fenômeno da globalização com um perfil financeiro e econômico *lato sensu*: gerem, portanto, a produção, o comércio, a distribuição da riqueza e as pesquisas tecnológicas”.⁸⁵ De uma forma ou de outra, isso reflete por que “os Estados não buscam mais apenas sua paz e segurança por meio da diplomacia, mas buscam seu próprio desenvolvimento econômico”.⁸⁶

Se, por exemplo, os Estados se concentrassem em manifestar tacitamente seu poder por meio de conflitos militares, além do fato de que seriam condenados pela sociedade atual, suas economias também entrariam em colapso, trazendo infortúnios e diversos problemas a seus cidadãos.

Apesar disso, ainda se pode observar que os gastos militares estão aumentando; de acordo com o Instituto Internacional de Pesquisa para a Paz de Estocolmo (SIPRI), os gastos militares aumentaram 2,6% em 2020 globalmente em relação ao ano anterior. Entre os principais concorrentes dessa corrida armamentista estão: Estados Unidos da América, China, Índia, Rússia e Reino Unido, que representam 60% dos gastos militares mundiais.⁸⁷ Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO):

Como acabar com a corrida armamentista e atingir o desarmamento é uma questão prioritária da época em que vivemos. A opinião pública está muito preocupada com a persistência dessa corrida armamentista e com suas consequências socioeconômicas negativas.⁸⁸

É justamente devido a essa situação que é fundamental e indispensável que os governos sejam capazes de estabelecer a diplomacia e a negociação como uma ferramenta estratégica que lhes permita, por meio de uma paz impossível, mas uma guerra improvável entre as potências, proporcionar à sua população melhores condições econômicas, promovendo, assim, um melhor desenvolvimento social na nova ordem mundial.⁸⁹

Por outro lado, embora seja verdade que é mais difícil exercer o “*soft power*”, uma vez que o poder completo não está sob o controle dos governos, porque o resultado depende em grande parte da aceitação de outros atores, o investimento de tempo e recursos nesse elemento é de suma importância.⁹⁰ Como mencionado, o objetivo dificilmente será atingido apenas com base no “*hard power*”.

No trabalho realizado por Guerrero, é fácil compreender que o uso do direito militar como único meio ou como meio direto para a resolução de controvérsias é pouco inteligente e economicamente destrutivo.⁹¹ Portanto, não contar com estratégias econômicas militares “*soft*” que permitam chegar a acordos por meio da diplomacia e da negociação seria como dar um tiro no próprio pé, já que um confronto militar no mundo globalizado em que nos encontramos traria problemas econômicos tanto para quem recebe o ataque militar quanto para quem o realiza.

Como bem menciona a CEPAL: “uma nova ordem econômica tem fundamentos objetivos. O mais óbvio é o interesse mútuo de todos os países. Um mundo próspero beneficia todas as economias e, em particular, as mais avançadas”.⁹² Por conseguinte, “solicita-se aos Estados que reforcem a cooperação, em especial no

âmbito das organizações competentes do sistema das Nações Unidas e de outros fóruns regionais ou internacionais relevantes (...)”⁹³.

Sem dúvida, é compreensível que a sociedade internacional esteja sedenta das noções de democracia, desarmamento, necessidade de paz duradoura e estável, e correção das desigualdades socioeconômicas para atingir um equilíbrio na paz e no desenvolvimento da humanidade, aspectos difíceis de concretizar sem um mecanismo diplomático e com base em negociações eficazes.⁹⁴

Por outro lado, devemos ter em mente que, “assim como nenhuma teoria explica a falta de progresso econômico, nenhuma estratégia de desenvolvimento é suscetível de obter êxito em todas as nações”,⁹⁵ mas o importante é envidar esforços em benefício da humanidade e lembrar sempre que “(...) os princípios básicos que devem nortear a globalização são a democracia, a igualdade social, o respeito pelos direitos humanos e o Estado de Direito”.⁹⁶

Não há dúvida de que as ações políticas e econômicas globais tomadas com base em princípios diplomáticos e metodologias de negociação eficazes devem ser o recurso prioritário e único válido para garantir o sucesso dos Estados que desejam assumir a liderança no mundo globalizado em que nos encontramos.

Um “*soft power*” maior poderia ser a chave,⁹⁷ já que, nas palavras de McClory⁹⁸, os Estados têm notado que seu “*hard power*” tradicional, como o poder militar e econômico, não é mais suficiente para atingir os objetivos propostos em questões de política externa. A esse respeito, vale ressaltar que mesmo uma superpotência como os Estados Unidos da América precisa da cooperação de outros países para enfrentar ameaças contra sua segurança nacional.

Atualmente, o sucesso de uma política depende da capacidade de atrair, construir e mobilizar redes de atores para colaborar. Para isso, são necessários habilidade, talento e estratégia para persuadir os outros sem usar força. Por fim, como afirma Nye:

O poder na era global da informação não vem apenas de uma defesa firme, mas de um compartilhamento firme. A posição ideológica tradicional da “*Realpolitik*” dificulta a troca. Porém, na era da informação, essa troca, além de aumentar a capacidade dos outros de cooperar conosco, também aumenta sua vontade de participar. Ao compartilhar informações e capacidades com outras pessoas, desenvolve visões e abordagens comuns que melhoram a nossa capacidade de enfrentar novos desafios. Dessa atração brota o poder.⁹⁹

Conclusão

Pontualmente, podemos dizer que a diplomacia e a negociação permitem, de uma forma ou de outra, “distrair” ou gerar uma certa “confiança” nos inimigos ou

em outros atores, ajudando o Estado a gerar uma boa imagem perante o mundo, uma imagem de paz e capacidade de diálogo, o que, por sua vez, incentiva o investimento estrangeiro direto, gerando mais recursos para investir na corrida armamentista. Fazer algo assim seria baseado na essência do conceito de estratégia usado por Segura, uma vez que essa ação enganaria ou confundiria seus adversários.¹⁰⁰

Da mesma forma, a busca pela paz por meio da diplomacia e das negociações deve ser considerada como uma estratégia econômica militar, pois, se as potências militares adotassem essa estratégia, elas esconderiam seu real interesse, que consiste em um período “pacífico” mais longo que lhes permita continuar com suas corridas armamentistas, permitindo-lhes, assim, estar preparados para defender-se ou atacar seus inimigos a qualquer momento.

De uma forma ou de outra, isso está associado à diplomacia e à negociação como estratégia econômica militar, pois, se as nações forem capazes de resolver suas diferenças por meios diplomáticos e canais de negociação, não precisarão ser sobrecarregadas com investimentos pesados em armas militares, minimizando os efeitos negativos para as nações.

Por fim, recomendamos que pesquisas futuras realizem estudos de caso dos principais países que aparecem na classificação do *The Soft Power 30* para analisar até que ponto o nível de “soft power” influencia os gastos militares. □

Notas

1. Daneil Drezner, “Power and International Relations: A Temporal View,” *European Journal of International Relations*, Vol. 27, No. 1, (2021),
2. Robert A. Dahl, “The Concept of Power,” *Behavioral Science* 2 (3), (2007), <https://sci-hub.se/10.1002/bs.3830020303>.
3. Joseph Nye, “Soft Power: the evolution of a concept,” *Journal of Political Power*, Vol. 14 No. 1, (2021).
4. Josep Redorta, *El poder y sus conflictos* (Espana: Editorial Paidós Plural, 2004), 31.
5. Tarja Halonen, et al., *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos* (Espana: Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, 2004), <https://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/docs/report.pdf>.
6. Santiago Ripol, “El ‘Nuevo Orden Internacional’: ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto?” *Revista CIDOB*, Vol. 27. No. 59-76, (1994), <https://www.cidob.org/>.
7. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía* (México: Pearson Educación, 2008); Esther Barbé, *Relaciones Internacionales* (Espana: Editorial Tecnos, 2006).
8. Santiago Ripol, “El ‘Nuevo Orden Internacional’: ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto?” (1994), Evan Ellis, “La Estrategia de Estados Unidos para América Latina y el Caribe,” *USAF Journal of the Americas*, Vol. 29, No. 1, (2017), https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-29_Issue-1/2017_1_02_ellis_s.pdf.

9. Comisión Económica para América Latina [CEPAL], “Temas del Nuevo Orden Económico Internacional,” Naciones Unidas, (1976), https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27796/S7600292_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

10. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, Organización Internacional del Trabajo [OIT], (26 de octubre de 2005), <https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/KD00068ES/lang--es/index.htm>.

11. Asamblea general de la ONU, “Hacia un nuevo orden económico internacional: A /RES/75/225,” Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, (21 de diciembre de 2020), <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/380/18/PDF/N2038018.pdf?OpenElement>.

12. Vicente Guerrero, “Economías de guerra: Algunas ideas sobre la importancia de la Primera Guerra Mundial desde el punto de vista económico,” *Economía Informa*, No. 392, (2015). <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/392/03GuerreroFlores.pdf>.

13. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” Naciones Unidas, No. 39, (1978), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000135772>.

14. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas .Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978).

15. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005).

16. Consejo de Seguridad de la ONU, “Paz y Seguridad,” Naciones Unidas, (2022). <https://www.un.org/securitycouncil/es>.

17. Consejo de Seguridad de la ONU, “Sistema de votación. El derecho al veto,” Naciones Unidas, (2022). <https://www.un.org/securitycouncil/es/content/voting-system>.

18. Comisión Económica para América Latina [CEPAL], “*Globalización y desarrollo*,” Naciones Unidas, (2002), https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/2/S2002024_es.pdf.

19. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005).

20. Carlos Segura Villarreal, “El análisis PEST y su integración con las 5F de Porter como herramienta estratégica,” *LOGOS*, Vol. 3, No. 1, (2022).

21. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008).

22. Barbara Budjac, *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (México: Pearson educación, 2011).

23. Evan Ellis, “La Estrategia de Estados Unidos para América Latina y el Caribe,” (2017).

24. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978).

25. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” *Espacios Públicos*, Vol. 18 No. 43, (2015), <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415002.pdf>.

26. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” *Espacios Públicos*, Vol. 18 No. 43, (2015).

27. CEPAL, “Temas del Nuevo Orden Económico Internacional,” (1976).
28. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005).
29. Jonathan McClory, “Soft Power y Latinoamérica,” *Foreign Affairs Latinoamérica*, (2017). <https://revistafal.com/soft-power-y-latinoamerica/>.
30. Théophile Funck-Brentano & Albert Sorel, *Précis du droit des gens* (Canada: Imprimeurs Editeurs, 1900). <http://agora.qc.ca/Dossiers/Diplomatie>.
31. Yoav Tenenbaum, “Diplomacy is the Art of Enhancing Power,” *E-International Relations*, (2017). <https://www.e-ir.info/2017/02/22/diplomacy-is-the-art-of-enhancing-power/>.
32. Milton Cummings, “Cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey,” *Center for Arts and Culture*, (2009), <https://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/cultural-diplomacy-and-the-united-states-government-a-survey>.
33. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015).
34. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, “La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa,” *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, Vol. 10 No. 2, (2021).
35. Geoffrey Pigman, *Contemporary Diplomacy* (Cambridge: Polity Press, 2010).
36. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015).
37. Agustí Fernández de Losada, “La diplomacia de las ciudades ante la guerra en Ucrania,” *El País*, (2022), <https://elpais.com/planeta-futuro/seres-urbanos/2022-04-26/la-diplomacia-de-las-ciudades-ante-la-guerra-en-ucrania.html>.
38. Pigman, G. 2010.
39. Joseph S. Nye, “Public Diplomacy and Soft Power,” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 616, (2008), <http://www.jstor.org/stable/25097996>.
40. Joseph Nye, “Soft Power: the evolution of a concept,” (2021).
41. Joseph Nye, *El Poder Suave* (Ciudad de México: Universidad Iberoamericana, (2016).
42. Real Academia Española, “Estrategia,” *Diccionario de la lengua española*, (2022). <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>.
43. Real Academia Española, “Arte,” *Diccionario de la lengua española*, (2022). <https://dle.rae.es/arte?m=form>.
44. Carlos Segura, “Military Strategy Innovation - Innovating with the support of the Modern Strategic Tool: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) +1,” *USAF Journal of the Americas*, Vol. 3, No. 2, (2021). <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%203%20Issue%202/Journal%20of%20the%20Americas%20-%20%202nd%20Edition%202021.pdf>.
45. Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989).
46. Kenichi Ohmae, *The Mind of Strategist* (New York: McGraw Hill, 1982).
47. Carlos Segura, “Military Strategy Innovation - Innovating with the support of the Modern Strategic Tool: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) +1,” (2021).
48. Carlos Segura, “Military Strategy Innovation - Innovating with the support of the Modern Strategic Tool: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) +1,” (2021).
49. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008).
50. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978),.

51. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005), 3.
52. CEPAL, “*Globalización y desarrollo*,” (2002), 28.
53. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005), 7.
54. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978).
55. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005), 4.
56. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978).
57. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015), 46; Jonathan McClory, “Soft Power y Latinoamérica,” (2017).
58. Jonathan McClory, “Soft Power y Latinoamérica,” (2017).
59. Staff, “The Soft Power 30,” *Portland*, (2022).
60. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015), 34.
61. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, “La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa,” (2021), 85.
62. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015), 37.
63. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015), 46.
64. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978), 8.
65. Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, (1989).
66. Roger Fisher & William Ury, *SI DE ACUERDO! Como Negociar Sin Ceder* (Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1985).
67. Barbara Budjac, *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*, (2011), 2.
68. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, “La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa,” (2021), 84-85.
69. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015).
70. Andres Fernández-Osorio et al., “Dynamics of State Modernization in Colombia: The Virtuous Cycle of Military Transformation,” *Democracy and Security*, Vol. 15, No. 1, (2019). https://www.academia.edu/44311150/Dynamics_of_State_Modernization_in_Colombia_The_Virtuous_Cycle_of_Military_Transformation.
71. Carlos Segura-Villarreal, “El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar,” *Ciencia y Poder Aéreo*, Vol. 16, No. 2, (2021). <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/issue/view/49/11>
72. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008), 6.
73. Cambridge University, “Negociación,” Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/negotiation>.
74. Real Academia Española, “Negociación,” Diccionario de la lengua española, (2019). <https://dle.rae.es/?w=negociaci%C3%B3n>.

75. Katherine Shonk, *What is Negotiation?* (Harvard: Harvard Law School, (2019). <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/what-is-negotiation/>.
76. Carlos Segura-Villarreal, "El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar," (2021), 89.
77. Stephen Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa* (España: Editorial Paidós Plural, 2003), 129.
78. Carlos Segura, "El Proceso de un Estratega: Menos Directivos y más Estrategas," *KUMLAY Internacional*, (2020), 126.
79. Carlos Segura-Villarreal, "El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar," (2021), 92.
80. The Program on Negotiation, "Negotiation Skills: Negotiation Strategies and Negotiation Techniques to help you become a better negotiator," Harvard University, (2020), 6. <https://www.pon.harvard.edu/freemium/negotiation-skills-negotiation-strategies-and-techniques-to-help-you-become-a-better-negotiator/>.
81. Esther Barbé, *Relaciones Internacionales*, (2006), 239.
82. Fernández de Losada, 2022.
83. Fernando Fernández, *Teoría de juegos: análisis matemático de conflictos*. sctm05. 2005, 1. <http://imarrero.webs.ull.es/sctm05/modulo1lp/5/ffernandez.pdf>
84. Mayra González, "La eficiencia estratégica en la negociación del comercio internacional", *ECORFAN*, 3(7), 843-850. 2012, 844. <https://www.elsevier.es/es-revista-economia-informa-114-pdf-S0185084915000195>.
85. Franco Cardini, "La configuración del nuevo orden internacional, 1989-2005", *Memoria y Civilización*, 8, 51-96, 2005, 90-91, <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/17685/1/24391728.pdf>.
86. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, "La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa," (2021), 72.
87. Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), 2021, 12-13.
88. UNESCO, "La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía," (1978), 7.
89. Esther Barbé, *Relaciones Internacionales*, (2006), 244.
90. Joseph Nye, *El Poder Suave*, (2016).
91. Vicente Guerrero, "Economías de guerra: Algunas ideas sobre la importancia de la Primera Guerra Mundial desde el punto de vista económico," (2015).
92. CEPAL, "Temas del Nuevo Orden Económico Internacional," (1976), 16.
93. Asamblea general de la ONU, "Hacia un nuevo orden económico internacional: A/RES/75/225," (21 de diciembre de 2020), 6.
94. Santiago Ripol, "El 'Nuevo Orden Internacional': ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto?" (1994), 65.
95. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008), 463.
96. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", (26 de octubre de 2005), 59.
97. Staff, "The Soft Power 30," *Portland*, (2022).
98. Jonathan McClory, "Soft Power y Latinoamérica," (2017).
99. Joseph Nye, *El Poder Suave*, (2016), 160.

100. Carlos Segura-Villarreal, “El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar,” (2021).

Mestre Carlos A. Segura Villarreal

Engenheiro industrial pela Universidad Latina de Costa Rica. Mestre em Gestão e Negociações Internacionais pela Universidad Estatal de Costa Rica. Professor universitário nas cátedras de Engenharia Industrial e Administração de Empresas. Diretor e leitor de teses de pós-graduação na Universidad Estatal de Costa Rica. Presidente da Associação de Profissionais Hispânicos no Japão (de 2017 a maio de 2020). Consultor em estratégia, negociação, produção, aprimoramento contínuo e controle de custos.

Doutora Janelly Mitsué Haros-Pérez, PhD

Doutora em Filosofia com foco em Relações Internacionais, Negócios e Diplomacia pela Universidad Autónoma de Nuevo León. Também é formada em Relações Internacionais e em Ciências da Educação, mestre em Ensino Superior e Especialista em Gestão Global pelo Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid. Sua linha de pesquisa inclui comunicação intercultural, inteligência cultural e diplomacia cultural em assuntos multidisciplinares.