

O Uso do *Role-Play* no Ensino de Negociações Internacionais



Janina Onuki*, Amâncio Jorge de Oliveira

Instituto de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo e Centro de Estudos das Negociações Internacionais

* Autora para correspondência: janonuki@usp.br

RESUMO

Poucos são os trabalhos dedicados a promover um balanço sobre os principais ganhos do uso de simulações, em termos pedagógicos, no ensino de Relações e Negociações Internacionais. Prevaecem amplamente, dentre os trabalhos disponíveis, relatos qualitativos sobre procedimentos e aplicações das simulações e/ou teste de hipóteses correntes na literatura. A avaliação comparada da experiência de simulações, tomando por base um grande número de aplicações, não é comum entre os estudos do gênero. Este artigo tem por objetivo preencher tal lacuna tomando por base a experiência de ensino nessa área, apoiada pela Pró-Reitoria de Graduação da USP, com o Programa Pró-Ensino.

Palavras-chave: Negociações Internacionais; Simulações; *Role-Play*; Teoria dos Jogos.

ABSTRACT

There are few studies dedicated to giving an account of the major gains in pedagogical terms of the teaching of International Relations and Negotiations. What is widely prevalent, among the works available, are qualitative reports of procedures and applications of simulations and/or tests of the current hypotheses in the literature. Comparative evaluations of the experience of simulations, taking as a base a large number of applications, is not common in gender studies. The objective of this article is to fill in this gap, taking as a base the experience supported by the USP undergraduate administration office, with the Pró-Ensino Program.

Keywords: International Negotiations; Simulations; Role-Play; Game Theory.

Introdução

A área de Relações Internacionais tem uma longa tradição no uso de simulações como instrumento pedagógico. Particularmente difundidos são os modelos ONU de simulações, aplicados no nível secundário, em universidades e em organizações internacionais como forma de promover o conhecimento de diplomacia e o funcionamento de organizações internacionais. O Modelo PON (*Project on Negotiation*) desenvolvido pela Universidade de Harvard é um exemplo de sucesso internacional. Com a expansão do ensino de Relações Internacionais no Brasil, a prática de simulações passou a ser corrente também no país.

A despeito dessa tradição, poucas são as investigações dedicadas a promover um balanço sobre os principais ganhos em termos pedagógicos no ensino de Relações e Negociações Internacionais.

Prevaecem amplamente, dentre os trabalhos disponíveis, relatos qualitativos sobre procedimentos e aplicações das simulações e/ou teste de hipóteses correntes na literatura. A avaliação comparada da experiência de simulações, tomando por base um grande número de aplicações, não é comum entre os estudos do gênero. O presente artigo tem por objetivo preencher essa lacuna tomando por base a experiência apoiada pela Pró-Reitoria de Graduação da USP, com o Programa Pró-Ensino 2013.

O artigo está dividido em duas partes, cada qual dedicada a tratar de um objetivo específico. A primeira parte volta-se à análise, com base em uma série histórica, do efeito comparado entre negociações feitas de forma direta (face a face) e indireta (por sinalização). Trata-se de avaliar, tomando a experiência acumulada, o teste de uma hipótese corrente na literatura. A segunda parte orienta-se

no sentido de examinar os ganhos pedagógicos no campo da teoria dos jogos gerados pelas simulações.

A conclusão busca, para além de um balanço sobre os achados empíricos do estudo, apresentar uma potencial agenda de pesquisa nesta mesma linha. Trata-se de saber, tendo em vista esta mesma estrutura de simulações, quais tipos de ajustes podem ser feitos de modo a responder novas questões de pesquisa e desafios pedagógicos.

Negociações Diretas (Face a Face) Versus Negociações Indiretas (por Sinalização)

A literatura sobre negociações face a face procura, sobretudo, entender as diferenças entre essa modalidade de barganha e a barganha por meio eletrônico (GALIN, 2007; VANDERGRIFF, 2006). Prevalece a ideia de que barganhas face a face são mais eficientes do que a barganha por meios eletrônicos. Os argumentos que sustentam essa tese são diversos.

O primeiro grupo de argumentos tem a ver com o fluxo de informações entre as partes negociantes. A negociação face a face promove um fluxo de informações melhor do que as negociações por meio de computadores. Isso ajudaria na tomada de decisão (HOLLINGSHEAD, 1996). A ausência de sinais não verbais, no caso das negociações por meios eletrônicos, dificultaria a clarificação das mensagens, coisa que não acontece nas negociações diretas.

A segunda linha de argumento relaciona-se com o processo de construção de confiança. As negociações face a face fortaleceriam as bases da construção de confiança na medida em que ajudariam os negociadores a melhorarem a coordenação entre direitos e deveres e a dirimirem dúvidas, ao passo que a negociação computacional aumentaria a propensão de escalada de conflitos.

Por fim, o argumento que pesaria a favor das negociações face a face estaria relacionado com o tempo. As negociações, também em parte por conta das propriedades relacionadas acima, seriam mais breves do que as negociações por meio eletrônico.

Tais achados, contudo, não são isentos de controvérsia. Há estudos que advogam precisamente o

oposto, ou seja, que negociações face a face geram resultados ineficientes quando comparados com os meios eletrônicos (RANGSWANY & SHELL, 1997). O argumento nesse caso é que as e-negociações são diretas, claras e despersonalizadas (CARMEL, HERNITER & NUNAMAKER, 1993).

A veracidade dos argumentos sobre a superioridade das negociações face a face será testada também neste trabalho. A diferença fundamental em relação aos trabalhos disponíveis é que a comparação não será de negociações face a face com negociações eletrônicas, mas sim com negociações por sinalização¹. Não há contato direto nas simulações por sinalização. Os exemplos são os leilões, nos quais a forma de os negociadores emitirem sinais é por meio do lance. Se o lance é cooperativo, é sinal de que o negociador deseja cooperação, sendo o inverso verdadeiro.

O tempo e a construção de confiança são variáveis-chave para entendermos a diferença em relação à negociação indireta. Na negociação direta, é possível justificar a ação do tomador de decisão. Na negociação indireta, por sinalização, há mais margens para dúvidas sobre as reais intenções da escolha do tomador de decisão, uma vez que a decisão não é acompanhada de justificativa.

Estrutura e Procedimentos da Simulação

A simulação é feita em sala de aula e composta, basicamente, por três fases. Na fase de preparação as equipes são formadas, recebem instruções e preparam as suas estratégias. Cada equipe é formada em média por quatro pessoas e é instruída para interagir com outra equipe com constituição similar. Trata-se de uma estrutura bilateral na qual a equipe *A* interage com a equipe *B*. As equipes recebem vinte minutos para a fase de preparação.

Depois da fase de preparação, as equipes dão início à dinâmica propriamente dita. A ideia é que cada equipe tem de indicar o preço de um barril de petróleo, sem saber qual será a escolha da outra equipe. Existem três escolhas discretas possíveis: \$10, \$20 ou \$30. Nenhum outro valor é permitido. Após o lance, os instrutores trocam a informação e uma equipe fica sabendo o que a outra equipe

escolheu. Os retornos da escolha de uma equipe, tendo em vista a escolha da outra, são como se vê na Tabela 1.

O jogo é composto por oito rodadas, na forma do dilema do prisioneiro iterado (repetido). As equipes recebem o aviso de que devem dar os seus lances, que são marcados e trocados entre elas. Os resultados vão sendo anotados em planilha à parte. Em dois momentos, as equipes recebem a informação de que podem negociar diretamente com a outra equipe: entre a terceira e a quarta rodada e entre a sexta e a sétima rodada. Os negociadores começam o jogo sem terem conhecimento da possibilidade de negociações nessas fases.

A negociação é feita por meio de um negociador escolhido pelas equipes, denominado negociador chefe. O processo de escolha do negociador chefe também se presta ao exercício de liderança, pois as equipes tendem a escolher negociadores com perfis de líderes. Essa prática permite discussões sobre a inter-relação entre tipos de liderança² e negociações, um dos tópicos do curso do módulo avançado em negociações internacionais, que é denso em simulações multilaterais.

Os negociadores chefes podem, no meio da negociação, voltar às suas equipes em meio a um movimento de um jogo de dois níveis. A instrução entre a terceira e a quarta rodada é que os negociadores só podem fazer acordo para a quarta rodada, sendo expressamente proibidos entendimentos em relação às rodadas seguintes.

Na transição da sexta para a sétima rodada, as equipes recebem novo comunicado de possibilidade

de negociação. As estruturas de incentivos se alteram nesta fase. Tanto para a sétima quanto para a oitava rodada passa a valer um efeito multiplicador para a equipe que tiver uma pontuação maior. Se uma equipe tem na rodada sete uma pontuação de \$15, esse valor é multiplicado por 4 e passa a ser \$60. Para as equipes com menor pontuação ou em caso de empates, o efeito multiplicador não se aplica.

O objetivo dessa mudança de estrutura de incentivos na sétima e na oitava rodada é induzir o comportamento de coordenação. A otimização dos resultados nessas últimas duas rodadas é haver uma intercalação entre escolhas de \$20 e \$30. Essa é a opção ótima, pois uma equipe pode conseguir um retorno de 74 pontos (72 da multiplicação + 2 da rodada sem multiplicação). O grande desafio, nesse caso, é garantir a coordenação, tendo em vista a proximidade de conclusão do jogo, ou seja, o efeito de indução reversa que se pronuncia com mais clareza na definição da sétima rodada.

O jogo tem uma estrutura muito similar ao do dilema dos prisioneiros. Trata-se de uma estrutura tendencialmente de ganha-perde. Como se vê, na Tabela 1, são nove combinações possíveis. Dado que o *status quo* (SQ) antes de iniciar a dinâmica é que as equipes jogam 20 e 20, portanto com retorno de 8 cada, qualquer retorno superior a isto é considerado ganho e qualquer retorno inferior é considerado perda. Das nove combinações, seis são de tipo ganha-perde.

O retorno na situação de SQ, conforme assinalado acima, era de 8 pontos para cada equipe. A utilidade total na situação de SQ era de 16

		Equipe B		
		\$30	\$20	\$10
Equipe A	\$30	[11,11]	[2,18]	[2,15]
	\$20	[18,2]	[8,8]	[3,15]
	\$10	[15,2]	[15,3]	[5,5]

Tabela 1 – Matriz de Retornos do Jogo*

*Os retornos que aparecem à esquerda são referentes à equipe A, e os retornos que aparecem à direita são referentes à Equipe B. A utilidade total (U_t) refere-se à soma das utilidades parciais (de cada equipe) em cada uma das nove combinações possíveis.

($U_t = 16$). Nesse contexto, o jogo permitia uma possibilidade de barganha desintegrativa de tipo perde-perde e seis possibilidades de barganha integrativa do tipo ganha-perde. Essas combinações eram importantes, do ponto de vista didático, para mostrar a diferença entre integralidade, referente à utilidade total, e a obtenção de ganhos, o quanto uma equipe ganhava em função do ganho da outra.

A simulação reunia, portanto, quatro características fundamentais. A primeira característica reside no fato de que se trata de um jogo de repetição, porém com momento de término conhecido (oitava rodada). A segunda reside no fato de ser um jogo híbrido, de sinalização e de negociação face a face. Essa estrutura híbrida permite comparar os impactos da adoção da negociação face a face em dois momentos do jogo.

Em terceiro lugar, tratava-se de um jogo essencialmente do tipo ganha-perde, mas com possibilidade de coordenação com ganhos intermediários. Por fim tratava-se de um jogo majoritariamente integrativo, mas com resultados do tipo ganha-perde. Em outros termos, a utilidade total do montante cresce ($U_t^1 > U_t^0$), mas uma das partes passa a ter menos do que tinha.

Todas essas características do jogo foram amplamente exploradas para efeito didático, como se verá na seção sobre ganhos pedagógicos. A aplicação dos processos simulados foi especialmente relevante tendo em vista a complexidade dos conceitos envolvidos no aprendizado.

A Amostra das Simulações

A simulação foi aplicada ao longo dos últimos dez anos (2002/2012) junto ao público oriundo da área acadêmica, do governo e do setor privado, todos direta ou indiretamente ligados ao tema de negociações ou relações internacionais. As duas instituições onde a simulação foi aplicada com mais frequência foram a Universidade de São Paulo (USP) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Durante a vigência do projeto desenvolvido na USP, as simulações do tipo *role play* foram aprimoradas. Vale mencionar, nessa linha, a proposta de replicar a simulação com o objetivo de

verificar o efeito de aprendizado.

O fato de o marco temporal de coleta de dados ter sido dilatado, de dez anos, não introduz elementos que possam impactar os resultados das simulações. As instruções do jogo são inteiramente fictícias e não há contexto que possa ser contaminado por notícias da conjuntura econômica ou política, seja no âmbito interno, seja no âmbito internacional.

Durante esse período, um total de 144 mesas de simulações foram formadas. As negociações eram sempre bilaterais³, portanto houve ao todo 288 equipes negociadoras. Como em média cada equipe possuía quatro participantes, a estimativa é que tenhamos tido em torno de 1152 participantes.

Embora tivesse sido frequente a divergência de posicionamento entre os membros participantes dos grupos, as posições individuais não foram contabilizadas. Levou-se em consideração apenas a posição agregada da equipe. Com isso também não se consideraram as características individuais dos participantes, tais como gênero, idade, profissão etc. Com o objetivo de avançar nessa agenda de pesquisa, as simulações se realizarão de forma que as decisões sejam tomadas em plano individual. Desse modo, será possível captar os fatores individuais na tomada de decisão. Além disso, podem-se analisar os efeitos das composições de díades, bem como saber se a dinâmica entre participantes com perfis similares gera posturas mais ou menos cooperativas.

Resultados Agregados

O gráfico 1 mostra a evolução das jogadas de todas as equipes, sem distinção entre as equipes *A* e *B* participantes das simulações. Abaixo do gráfico, verificam-se os percentuais correspondentes a cada uma das jogadas.

O que se pode observar neste gráfico evolutivo é que houve uma opção amplamente majoritária das equipes pelo “\$10” nas três rodadas da interação. A opção pelo “\$20” é intermediária e pelo “\$30” é francamente inferior, não superando os 10% nessas três rodadas. Na quarta rodada, logo após a possibilidade de negociação, a opção pelo “\$30” supera as demais opções. É o único momento em que o “\$30” supera os demais.

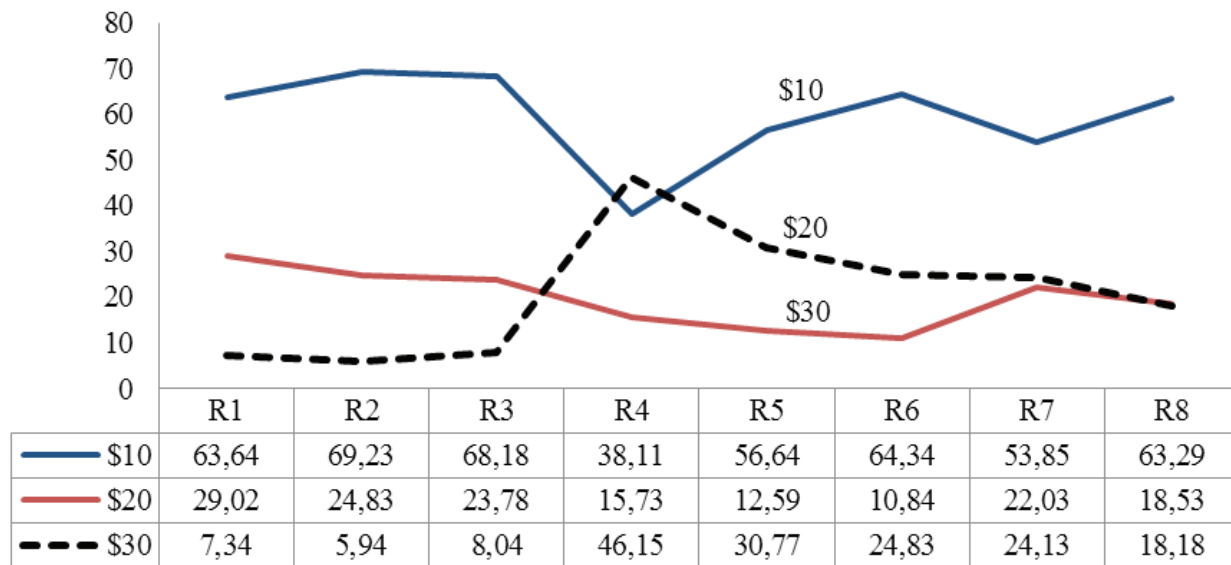


Gráfico 1 – Evolução das jogadas (N = 288 equipes).

Logo após esse pico de posturas cooperativas, lembrando-se que a opção pelo “\$30” é a opção cooperativa, a escolha do “\$30” cai sistematicamente nas últimas rodadas. No final há uma convergência entre o “\$20” e o “\$30”. Parte dessa convergência é explicada pelo efeito de coordenação nas últimas rodadas, para as quais alternarem “\$20” e “\$30” passa a ser a melhor opção.

A despeito do incentivo para essa alternância, o percentual de opções pelo “\$10” volta a ser elevado. Os percentuais de “\$10” no final se aproximam muito dos percentuais do “\$10” na primeira carta, ou seja, a jogada de abertura e a jogada de encerramento.

Ganhos Pedagógicos em Teoria dos Jogos

Para além do teste específico sobre a comparação entre a barganha direta e a indireta, as simulações permitiram avaliar os ganhos pedagógicos acerca de um conjunto de conceitos utilizados intensivamente em teoria dos jogos.

O primeiro ganho pedagógico da aplicação das simulações dizia respeito à apresentação sobre a natureza de um objeto de negociações. Esse elemento é fundamental pois, em negociações, a natureza do objeto gera incentivos (positivos ou negativos) à cooperação. Passar essa ideia de forma abstrata é muito complexo. Com o exemplo concreto das simulações ficou bem mais simples.

Uma vez concluídas as simulações, os grupos negociadores eram instados a fazer uma apresentação sobre o tipo de objeto negociador em questão. De praxe, há uma grande heterogeneidade na acurácia das respostas. Uma parcela dos grupos acerta na íntegra e uma parcela mostra pouca clareza no processo de tipificação. A revisão dos conceitos sobre tipificação do objeto de pesquisa fica altamente facilitada com base na apresentação da matriz de ganhos e na revisão passo a passo. Com base nessa revisão, os estudantes compreendem tratar-se de um objeto do seguinte tipo: barganha tangível, jogo integrativo, ganhos relativos e ganha-perde.

Como já apresentado em seções anteriores, a estrutura de incentivos é de tipo ganha-perde e esta é a predominância dos resultados. É interessante, contudo, notar que, quando a dinâmica é repetida, os resultados se alteram. As equipes passam a ter uma postura cooperativa, como se a natureza do jogo fosse do tipo ganha-ganha. Isso indica ter havido um efeito de aprendizado e a mudança de postura, de não cooperativa para cooperativa.

Ganhos pedagógicos foram observados também na tipificação do perfil dos negociadores. A literatura especializada em negociações divide os negociadores em dois perfis principais: negociadores posicionais (ideológicos) e negociadores baseados em interesses (pragmáticos). O mais interessante nessa simulação é que os participantes percebem

que, por mais determinados que estejam em seguir uma linha de atuação, a postura de sua equipe é determinada pela postura da outra equipe. Uma equipe não pode insistir na postura cooperativa se não houver reciprocidade. Essa dinâmica ajuda a passar, ainda, a ideia de jogos estratégicos, na qual a postura de um jogador depende da postura de outro.

As simulações permitiram explorar o perfil dos negociadores (equipes) não apenas do ponto de vista cognitivo (personalidade). A distribuição dos papéis funcionais na dinâmica de negociação também foi abordada. Isso porque os negociadores chefes desempenharam estratégias muito distintas, desde coercitivas até persuasivas. Isso permitiu ilustrar os conceitos relativos à liderança e impactos no processo de negociação.

O fato de o jogo ser do tipo de repetição ajuda a esclarecer um conjunto de conceitos caros à teoria dos jogos, a começar pela ideia de que os jogos de repetição são mais propensos a gerar cooperação do que os jogos de rodada única. Os participantes percebem, na participação das simulações, que ao longo do jogo há mudanças de posturas. Ao mesmo tempo, devido ao fato de ser um jogo finito, com apenas oito rodadas, o efeito da cooperação é limitado. Isso porque a última rodada instiga à postura não cooperativa. Isso nos permite introduzir a explicação sobre o conceito de “indução reversa”. Os resultados da última rodada, tendencialmente não cooperativos, dão concretude a esse conceito para os participantes.

Por fim, a estrutura do jogo em repetição possibilitou explorar amplamente as estratégias forjadas no experimento de Robert Axelrod, e consolidadas no livro *A Evolução da Cooperação* (AXELROD, 2010). Não se apresentam aqui todas as estratégias descritas pelo referido autor, mas sim as mais relevantes. Como exercício prático, os alunos são instados a avaliar se algumas das estratégias da literatura foram adotadas durante a aplicação da simulação.

Conclusão

O artigo buscou comparar a eficácia entre negociações face a face e indiretas, atendendo a dois

objetivos principais. O primeiro foi de cunho experimental e visava a compreender em que medida as negociações face a face se mostravam superiores às negociações indiretas, por sinalização. Os dados empíricos mostram forte evidência de que negociações face a face catalisam posturas cooperativas muito mais do que barganhas indiretas.

O segundo fez uma avaliação mais ampla dos ganhos pedagógicos derivados da aplicação dessa simulação, estruturada na forma de um dilema do prisioneiro reiterado. Ficou claro, pela experiência acumulada com as simulações, que ao término do exercício faz-se necessário complementar os conceitos centrais apresentados na parte expositiva. A possibilidade de cotejar os conceitos com os resultados da simulação amplia de forma significativa a compreensão dos conceitos. Uma avaliação final reforça os ganhos pedagógicos gerados pelas simulações.

Como agenda de pesquisa, a proposta é promover um ajuste na estrutura da simulação. Atualmente cada uma das equipes é formada por quatro a cinco participantes. Essa estrutura é interessante porque permite um processo de preparação de estratégias de forma coletiva e interativa. Ou seja, o próprio processo de preparação constitui uma negociação. Essa estrutura não permite, contudo, fazer inferência sobre características individuais como fatores determinantes de estratégias adotadas. Fatores como gênero, idade, formação, dentre outros, podem ser incorporados no modelo analítico caso os participantes passem a jogar de forma individual.

Outro ajuste, este ainda mais ambicioso, é promover uma plataforma de simulação *on-line*. O ajuste nessa estruturação possibilitará uma escala maior de participação. Isso trará ganhos tanto do ponto de vista pedagógico quanto permitirá explorar mais estudos experimentais. Esses dois ajustes serão os próximos passos do programa.

Notas

- 1 Um artigo publicado nessa linha (OLIVEIRA & ONUKI, 2013) tinha como objetivo principal a discussão sobre a dimensão experimental de tal processo.
- 2 O curso apresenta três tipos fundamentais de liderança:

instrumental, coercitiva e unilateral. A primeira é baseada no poder de persuasão e as demais em ameaça e custos.

- 3 O treinamento é constituído de dois módulos: “Capacitação em Negociações Internacionais” e “Módulo Avançado em Negociações Internacionais”. No módulo básico as simulações são bilaterais ($n = 2$), enquanto que no módulo avançado as simulações são multilaterais ($n > 2$).

Referências Bibliográficas

AXELROD, ROBERT. *A Evolução da Cooperação*. São Paulo: Editora Leopardo, 2010.

CARMEL, E.; HERNITER, B. C. & NUNAMAKER, J. F. “Labor-Management Contract Negotiation in an Electronic Meeting Room: a Case Study”. *Group Decision and Negotiation*, vol. 2, 1993, pp. 27-60.

GALIN, Amira; GROSS, Miron & GOSALKER,

Gavriel. “E-Negotiation Versus Face-to-Face Negotiation. What Has Changed – If Anything?”. *Computers in Human Behavior*, vol. 23, nº 1, January 2007, pp. 787-797.

HOLLINGSHEAD, Andrea. “The Rank-Order Effect in Group Decision Making”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 68, n. 3, 1996, pp. 181-193.

OLIVEIRA, Amâncio Jorge & ONUKI, Janina. “The Effect of Face-to-Face Bargaining: an Experimental Study”. *International Research Journal of Science Arts and Commerce*, vol. 1, 2013, pp. 29-38.

RANGASWAMY, A. & SHELL, G. R. “Using Computers to Realize Joint Gains in Negotiations: toward an ‘Electronic Bargaining Table’”. *Management Science*, vol. 43, 1997, pp. 1147-1163.

VANDERGRIFF, Ilona. “Negotiating Common Ground in Computer-Mediated Versus Face-to-Face Discussion”. *Language Learning & Technology*, vol. 10, n.1, 2006; pp. 110-138.

Publicado em 31/03/2017.