A Influência de Tácticas Negociais: um Estudo sobre a Cimeira União Europeia - Rússia em Khabarovsk (Maio de 2009)

Dra.
Cláudia Sofia Curto da Costa Silva

Introdução

Logo após a queda do Muro de Berlim em 1989, a então Comunidade Económica Europeia (CEE) percebeu a necessidade de estabelecer uma relação diplomática com a ex-União Soviética, pois, já nesta altura, a Rússia se adivinhava como possível actor influente na nova ordem mundial. Mais, sendo um vizinho da Comunidade e um país em formação, urgia estabelecer um relacionamento estável de forma a garantir uma boa adaptação àquilo que era, até então, a realidade europeia. Assim, todos os esforços da CEE nos anos seguintes foram no sentido de iniciar uma parceria com a Rússia, ao abrigo da política de vizinhança da Comunidade.

Finalmente, em 1994 iniciou-se um processo de negociação que visava chegar a um acordo sobre as relações entres as partes. Assim, em 1997 assinou-se o Acordo de Parceria e Cooperação (APC) entre a União Europeia, por um lado, e a Rússia, por outro. No seguimento desta nova parceria, e reconhecendo a importância da mesma, organizou-se a primeira Cimeira União Europeia - Rússia em Birmingham, em 1998. No mesmo ano, realizar-se-ia uma nova Cimeira em Viena. Esta prática tornou-se então regular, tendo sido realizadas até hoje vinte e três Cimeiras[1].

Muito se tem escrito acerca desta parceria e suas respectivas Cimeiras mas, no entanto, muito pouco se tem apurado. Alguns autores que analisaram a política externa russa têm percebido que esta se centra, principalmente, na segurança interna e, em tal assunto, a Rússia pouco se dispõe a colaborar com outros actores, desde logo pela sua relutância em aderir à Aliança Atlântica, "… acentuando o crescente isolamento de Moscovo "[2].

No entanto, a Rússia está disposta a aliar-se a outros países numa perspectiva económica e comercial, sendo que mantém relações económicas com vários países e organizações, deseja aderir à Organização Mundial do Comércio[3] (OMC) e até pensa expandir a sua

rede energética para a China. Opostamente, os autores que têm analisado o comportamento russo em matéria negocial têm verificado que a Rússia assume uma posição muito autoritária e inflexível, ao ponto de dificultar certas negociações e influenciar os seus resultados[4].

No que respeita às relações entre a União Europeia (UE) e a Rússia, Maria Raquel Freire diz-nos que "apesar de perceberam que precisam um do outro, a relação entre estes dois actores tem sido marcada por muitos altos e baixos"[5]. No entanto, segundo Trenin "… a Rússia tem mais a ganhar cooperando com as grandes potências do mundo." E para isso "… deve criar uma política externa que transforme as relações com a União Europeia (…), numa transformação doméstica a nível político e económico"[6].

Este trabalho propõe-se, por isso, a analisar a 23ª Cimeira UE - Rússia, que ocorreu em Khabarovsk, em Maio de 2009. Abordará o processo pré-negocial e a negociação propriamente dita, partindo da hipótese de que as tácticas negociais influenciaram o resultado das negociações.

O propósito desta análise deriva do facto de, na actualidade, as relações UE - Rússia se encontrarem num impasse. As crises energéticas, a intervenção russa na Geórgia e a necessidade da renovação do APC têm feito com que as partes se sentem à mesa várias vezes, no entanto, com nenhuns ou pequenos avanços que pouco acrescentam às decisões anteriores. Surge, pois, a necessidade de perceber não só os motivos destes resultados mas também "em que medida a cooperação pode prevalecer no meio de interesses conflituantes"[7].

Ao longo do trabalho, irá ser desenvolvida a demonstração das tácticas negociais usadas pelos intervenientes, uma análise das mesmas através da aplicação dos modelos de negociação de "redução de alternativas"[8], "concessão/convergência"[9], "Harvard"[10] e "Interesse-Expectativa-Atitude"[11] e como isso afectou a obtenção de consensos e até acordos.

Tácticas negociais

Torna-se indispensável uma análise breve e antecipada do agregado das formas de actuação utilizadas pelo negociador no acontecer das negociações, ou seja, das tácticas negociais[12], lembrando o objectivo de perceber o resultado quase nulo das negociações através duma perspectiva táctica. Assim, decorre de um estudo aprofundado que existem certas tácticas das quais as partes (UE e Rússia) se valem recorrentemente. Segundo Kimura, estas tácticas derivam, automaticamente, da compreensão da negociação e da atitude do negociador, estando estes três factores interligados.

Tácticas russas: forma de guerra em tempo de paz[13]

Pouco se sabe sobre o comportamento russo em negociação, apenas que a sua conduta

advém da sua cultura soviética, caracteristicamente autárcica e impenetrável[14], que se guia pelos ensinamentos de Carl Von Clausewitz[15] e que em negociação, “os russos têm uma "mentalidade winners-take-all com o objectivo de dominar ou destruir o seu adversário”[16]. Com esta base serão analisadas certas tácticas, para as quais os russos demonstram ter uma apetência especial.

A Rússia baseia a sua táctica negocial nos seguintes pontos: acordo de carácter geral - reticência/falta de compromisso - vendo os compromissos e as concessões como sinais de fraqueza; preparação cuidada de cada negociação; instrução dos negociadores com rigidez; estilo belicoso; divisão da outra parte - “dividir para reinar”; grande demonstração de paciência; selecção de dossiers e até de pontos específicos da agenda - “cherry picking”[17].

Assim, as cedências são mal vistas mesmo que delas resultem contrapartidas, ou seja, a mera atitude de ceder é por si só uma demonstração de fragilidade perante o adversário[18]. Já a falta de iniciativa que, claramente, pretende atrasar ou até suspender a negociação através da escassez de tema, quando combinada com a reticência, ou seja, a dificuldade de compromisso, constitui uma eficaz forma de não negociar os pontos menos favoráveis[19]. E segundo Lenine, referindo-se à melhor forma de governação, este diz: “Split, split, and split again”, ou seja, dividir a outra parte para a enfraquecer - “dividir para reinar”.

No entanto, a táctica que tem mais influência directa no caso apresentado é a de “cherry picking”. Este processo consiste em escolher, literalmente, da agenda os assuntos que se pretende discutir e, posteriormente incluí-los num acordo quase perfeito, mas meramente ilusório, deixando assim de lado os assuntos menos benéficos e travando também a possibilidade da outra parte avançar com esse tema[20].

Tácticas europeias

Neste estudo de caso específico, a táctica mais usada pela UE foi a de “problem solving”, ou seja, uma táctica em que os negociadores optam pela tentativa de descobrir opções que sejam favoráveis a todas as partes envolvidas[21]. Através deste sistema, a UE tentou chegar a um acordo com a Rússia que fosse do agrado de ambas as partes, tendo, claramente, uma postura cooperativa e de parceria. Esta táctica envolve um trabalho conjunto de todas as partes da negociação, em que estas partilham informação acerca das suas necessidades e prioridades, ao mesmo tempo que defendem a sua posição e estimam a validade de cada proposta[22].

A fase pré-negocial

As cimeiras entre a UE e a Rússia, que são sempre directas e bilaterais, são também bianuais, portanto, já se encontram marcadas com antecedência, o que limita o seu período de pré-negociação. Mais, considerando que a pré-negociação se inicia a partir do

momento em que as partes assumem a possibilidade de negociar[23], podemos até sugerir que este fase se iniciou em 1994 ou até que se inicia após o fim de cada cimeira, para a cimeira seguinte. Reconhecendo a possibilidade do período de pré-negociação da cimeira em estudo não ser claro, principalmente porque as partes se encontram em contacto permanente, esta análise considera apenas alguns momentos cruciais que antecederam as negociações propriamente ditas.

Quanto à agenda, esta já estava estabelecida com grande precedência, à medida que as partes manifestaram a sua vontade em discutir certas questões. Os assuntos que vigoraram na agenda foram variadíssimos: respostas para a crise económica e financeira global, o apoio da UE à entrada da Rússia na OMC, a criação de um Mecanismo de Alerta Precoce para lidar com a crise e dependência energética, a renegociação do Acordo de Parceria e Cooperação e da Carta Energética e a estabilidade na vizinhança comum (Médio Oriente e Geórgia)[24].

A pré-negociação deste estudo de caso passa por algumas reuniões entre as partes e entre a UE e outros países, também elas sem grandes desenvolvimentos. Assim, já em Fevereiro de 2009 tinha havido uma reunião entre a Comissão Europeia (CE) e o Governo russo, em Moscovo, para discutir a renegociação da Carta Energética, no qual a Rússia apenas quis garantir o apoio da UE na sua adesão à OMC. Mas a UE não demonstrou interesse em falar sobre este assunto pois não o considerava relevante e o encontro terminou em desacordo.[25]

Já em Maio do mesmo ano, em Praga, realizou-se a primeira Cimeira para a Parceria de Leste[26], na qual se pretendia uniformizar posições na questão Rússia-Geórgia. Moscovo não apreciou esta iniciativa, afirmando que é um projecto suspeito de querer tornar a Comunidade de Estados Independentes (CEI) numa organização pró-Bruxelas[27]. Em resposta, o Presidente da Comissão Europeia (CE) José Manuel Barroso afirmou que "é do interesse vital da UE intensificar as relações com estes países … a fim de promover maior estabilidade e segurança na fronteira leste da UE."[28]

Dias mais tarde (13 e 14 de Maio), deu-se uma reunião entre os Ministros da Justiça e dos Assuntos Internos da UE e da Rússia, em Kaliningrado no qual se pretendia apurar os progressos no diálogo sobre vistos, cooperação no domínio do direito civil e penal e na luta contra o tráfico de drogas[29]. Mais uma vez, a Rússia tentou focar apenas o assunto do seu interesse analisando estas questões apenas no que toca ao enclave de Kaliningrado.

Devido aos falhanços das tentativas anteriores, enveredou-se pela via da mediação em Genebra, na Ronda de Negociações de Paz, a 18 e 19 de Maio. Aqui, a UE juntamente com a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE) tentou mediar uma reunião entre a Rússia e a Geórgia, para que estas chegassem a um acordo mais claro acerca dos problemas decorrentes da intervenção militar russa em território georgiano. Contudo, esta foi mais uma tentativa sem resultado pois a delegação da Geórgia recusou sentar-se à mesa com a Rússia.[30]

Em suma, o processo pré-negocial que antecedeu a cimeira de Maio de 2009, foi bastante controverso e muito pouco decisório. Quanto muito, aumentou a tensão entre as partes negociadoras e diminuiu a esperança de que alguma decisão viesse a sair daquela cimeira.

A Cimeira

Admitindo que uma negociação começa quando duas ou mais partes soberanas se defrontam para chegar a um acordo mútuo sobre certas disputas[31], considera-se a 23ª Cimeira UE - Rússia de 21 e 22 de Maio de 2009 em Khabarovsk. Esta reunião foi presidida pelo implacável Presidente da Federação Russa, Dimitry Medvedev e contou com a representação da UE por parte do assertivo Presidente da CE, José Manuel Barroso, acompanhado por Javier Solana, Alto Representante para as Relações Externas, e pelo polémico Presidente Checo Václav Klaus, que detinha a Presidência da União, no momento[32].

A Cimeira marcou uma ocasião importante pois foi a primeira desde as crises do gás e da intervenção militar russa na Geórgia[33] no Verão de 2008 e, por isso mesmo, as baixas expectativas para este encontro vieram a ser confirmadas. A Cimeira "não foi um grande sucesso, com nenhum avanço em nenhuma das questões que dividem a Rússia e a UE. E nem mesmo a presença do russófilo Presidente Checo teve muito efeito"[34].

Neste contexto, a negociação vai ser analisada através do modelo de "redução de alternativas" (no qual um negociador escolhe as opções mais favoráveis e tenta fazer com que a outra parte as veja como única solução)[35] e do modelo de "concessão/convergência" (em que se opta por ver apenas as questões em que há coincidência de posições, pondo de parte os pontos que geram discórdia de forma a iniciar um diálogo, havendo depois concessões feitas pelas partes naquelas matérias)[36]. Paralelamente, a análise vai adequar as tácticas[37] ao decorrer da negociação e ver como as mesmas condicionaram o rumo da discussão.
A análise vai ainda guiar-se pelos modelos de "Harvard" (método de negociação baseada em princípios que aconselha a busca de objectivos mútuos e a resolução de conflitos de interesses alicerçada num processo justo)[38], e de "interesse-expectativa-atitude" (que defende que os interesses das partes da negociação condicionam as suas expectativas que, por sua vez, vão afectar as suas atitudes perante a discussão)[39].

"O local pode ter sido a primeira sugestão"[40] de que esta Cimeira não traria nada de novo. Para Moscovo a escolha de Khabarovsk não foi um mero acaso: a cidade situa-se junto à fronteira com a China, um dos principais parceiros económicos da Rússia, sendo que esta até já anunciou uma expansão da sua rede energética para aquele país[41]. É logo visível nesta escolha o uso de uma táctica de "cherry picking" e uma tentativa russa de demonstrar que tem uma alternativa caso a UE não siga as suas instruções no domínio da energia.

Assim, o espírito cooperativo europeu tão demarcado pelo Presidente da CE quando

afirmou que “a Rússia e a UE são interdependentes” e que só ”um regular e franco diálogo político é o caminho certo para gerir a relação e deve prevalecer em todos os tempos, não importa quão difíceis sejam as questões em jogo”[42], não foi suficiente para suscitar o mesmo sentimento na delegação russa. Pelo que consta, a Rússia tentou desviar a discussão para os assuntos que lhe eram mais favoráveis, como o apoio da UE na sua adesão à OMC e enquanto alternativa à Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN) - mais uma vez se verifica “cherry picking”. Vladimir Chizhov, Ministro dos Negócios Estrangeiros russo, tentou até dividir a delegação europeia - “dividir para reinar” - afirmando numa conferência de imprensa que deseja “ouvir o que o Presidente Klaus tem a dizer sobre o Tratado de Lisboa”[43]. Seguidamente, relembrou que “não há membros da UE entre os Estados do árctico”, referindo-se à Estratégia de Segurança Nacional até 2020[44], contestada pela UE.

Desde logo se sabia que esta era uma cimeira repleta de dossiês sensíveis - especialmente as questões energéticas - mas, a impossibilidade de chegar a um acordo foi, sobretudo, imposta pelas reticências e pela falta de compromisso de Moscovo. Quanto à tão desejada renegociação da Carta Energética e do APC, a Rússia chegou mesmo a tomar uma atitude agressiva - estilo belicoso - afirmando que “não vamos ratificar a Carta Energética nem o Tratado da Carta Energética”[45] e demonstrando a sua vontade de que esta deixasse de ser a base do diálogo sobre energia - falta de compromisso.

Contrabalançando, a Europa continuou a bloquear a adesão da Rússia à OMC para a obrigar a ceder noutros dossiês, tentando propor alternativas que agradassem a ambos, negociando interesses e não posições - modelo de Harvard[46] - de forma a chegar a algum tipo de acordo, enquanto a Rússia se limitou a recusar as propostas da UE não acrescentado novas escolhas.

Sinteticamente, quando Medvedev disse que “a Federação Russa não deu nem dará quaisquer garantias”[47], estava já a adivinhar o desfecho negativo deste encontro. A verdade é que não houve nenhum avanço formal em nenhum dos pontos da agenda tornando esta Cimeira num mero exercício de “brainstorming” dado que a UE e Moscovo não conseguiram consertar posições na cidade siberiana de Khabarovsk. Os russos criticaram a nova Parceria de Leste da UE[48], enquanto Bruxelas apelou a uma fonte de energia mais viável[49]. A destacar um dos únicos pontos positivos: “embora não tenham havido grandes avanços durante a Cimeira, também não houve grandes colisões”[50], ou seja, não houve um confronto inimigo directo entre as duas partes da negociação.

Conclusão

Uma negociação eficaz sobre um novo acordo entre a UE e a Rússia é uma alternativa cujo horizonte é muito reduzido. Apesar dos interesses económicos poderem ter influência nesta premissa, há vários factores que reduzem esta possibilidade. Os Estados-Membros da UE têm diferentes dúvidas e opiniões em relação a uma parceria com a Rússia e o facto desta se socorrer de tácticas de negociação ambíguas de forma a mostrar que não está interessado num novo acordo, o que não é necessariamente

verdade, não ajuda a ganhar certezas. Os problemas comuns continuam a ser demasiado politizados o que torna as negociações ainda mais complicadas.[51]

Conclui-se assim que a impenetrabilidade do Kremlin condicionou a negociação ao ponto de influenciar o resultado da mesma, tendo um efeito quase demolidor sobre a táctica de cooperação da União. Assim, os russos provaram diversas vezes que parecem ter mais respeito pelo argumento da força do que pela força dos argumentos[52]. Quanto à UE, se a sua táctica se tivesse traduzido indubitavelmente uma clara posição unida e firme, enfatizando ao mesmo tempo, os benefícios mútuos de um tratado, a discussão poderia ter tomado outro rumo.

Denota-se, neste estudo de caso, uma grande influência do perfil dos negociadores e respectivas formas de actuação, no ritmo das reuniões e na forma como estas foram conduzidas ao fracasso. As delegações ostentaram grande empatia entre si, deixando que o protocolo diplomático se sobrepusesse aos verdadeiros fins da negociação, ou seja, pelo receio de maiores confrontações entre estes dois actores, a necessidade de uma discussão objectiva foi esquecida. É de salientar as diversas vezes em que Medvedev fez questão de afirmar expressamente que a Rússia não estava disposta a ceder nas questões energéticas, evidenciando assim, a sua dificuldade de compromisso, a sua postura agressiva e, sobretudo, a fraqueza que representa fazer concessões.

Se, por um lado, a Rússia se tivesse mostrado mais cooperativa e, por outro a União evidenciasse uma verdadeira posição a vinte e sete, esta Cimeira poderia ter tido resultados mais positivos e não seria só a expressão russa do seu descontentamento com as mais recentes políticas europeias dirigidas ao leste europeu.

Referências Bibliográficas

Livros

BERTON, Peter; KIMURA, Hiroshi; Zartman, I. William, *International Negotiation: Actors, Structure/ Process, Values,* Nova Iorque, Library of Congress, 1999.
DONALDSON, Robert H., NOGEE, Joseph, *The Foreign Policy of Russia: Changing Systems, Enduring Interests,* Armonk, M. E. Sharpe, 2005.
GESTOSO, Carlos Guillén, *Estratégias de Negociação*, Mangualde, Edições Pedago, 2007.
KREMENYUK, V. A., & al, e. (2001). *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues.* São Francisco: Jossey-Bass.
MAGALHÃES, José Calvet de, *A Diplomacia Pura*, Lisboa, Editorial Bizâncio, 2005.
Zartman, I. William; Berman, Maureen R., *The Practical Negotiator,* New Haven, Yale University Press, 1982.

Fontes

Comunidades Europeias, “Relatório Geral 1998 - Capítulo V: Papel da União no mundo, Secção 10: Relações com os Estados independentes da ex-União Soviética e com a Mongólia”. Página consultada a 11 de Outubro de 2009, disponível em: .

Europa, Comunicados de Imprensa, “EU-Russia Summit 21st - 22nd May in Khabarovsk”. Página consultada a 7 de Outubro de 2009, disponível em: .

Artigos
AMIES, Nick, “EU-Russia summit reveals differences rather than agreement”, *Deutsche Welle,* 22 de Maio de 2009. Página consultada a 12 de Novembro de 2009, disponível em: .
BRITO, Marcelo Henriques de, “Applying the Interest-Expectation-Attitude Model to International Relationship”, trabalho apresentado na *III International Conference on Discourse, Communication and the Enterprise*, Probatus, 2005.
CAMERON, Rob, “No Breakthroughs in EU-Russia summit despite presence of Moscow-friendly Klaus”, *Cesky Rozhlas,* 22 de Maio de 2009. Página consultada a 11 de Novembro de 2009, disponível em:
< http://www.radio.cz/en/article/116553>.
EurActive, “EU-Russia summit to focus on 'hard security'”, 14 de Maio de 2009. Página consultada a 12 de Novembro de 2009, disponível em:

< opinion en www.euractiv.com>

eu-russia-summit-focus-hard-security/article-182320>.
FREIRE, Maria Raquel, “Looking East: The European Union and Russia”. *Oficina do CES,* n.º 261, Novembro de 2006.
NOGUEIRA, Carolina Dantas, “Nova Parceria Entre China e Rússia”, *Cenários PUC Minas,* 24 de Março de 2006, Pontífice Universidade Católica de Minas Gerais.
MEERTS, Paul (Ed.), “Negotiating with the Russian Bear: Lessons for European Union?”, *European Union Diplomacy Papers*, 8/2009, College of Europe.

Radio Free Europe, “Unspecified Progress at Geneva Talks”. Página consultada a 10 de Outubro de 2009, disponível em: < www.rferl.org>

Unspecified_Progress_Registered_At_Geneva_Talks_/1736041.html>.
RiaNovosti, “Russia says 'no' to Energy Charter, urges new agreement”, 22 de Maio de 2009. Página consultada a 12 de Novembro de 2009, disponível em: .
TRENIN, Dimitry, “Russia Reborn: Reimagining Moscow’s Foreign Policy”, *Foreign Affairs*, Novembro/Dezembro 2009. Página consultada a 1 de Novembro de 2009, disponível em: .
WENDLE, John, “No Gas Deal at the EU-Russia Summit”, *Time*, 23 de Maio de 2009. Página Consultada a 11 de Novembro de 2009, disponível em: .

---

[1]* Estudante do segundo ano da Licenciatura em Relações Internacionais na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Actualmente, Bolseira de Integração na Investigação no Núcleo de Estudos para a Paz do Centro de Estudos Sociais.

1 Comunidades Europeias, "Relatório Geral 1998 - Capítulo V: Papel da União no mundo, Secção 10: Relações com os Estados independentes da ex-União Soviética e com a Mongólia". Página consultada a 11 de Outubro de 2009, disponível em: .
[2] Donaldson, Robert H., Nogee, Joseph, *The Foreign Policy of Russia: Changing Systems, Enduring Interests,* Armonk, M. E. Sharpe, 2005, p. 260; tradução livre.
[3] A Rússia iniciou o processo de adesão à OMC em 1993. Europa, Comunicados de Imprensa, "EU and Russia make progress on WTO accession". Página consultada a 7 de Outubro de 2009, disponível em: .
[4] KIMURA, Hiroshi, [*et al*], *International Negotiation: Actors, Structure/ Process, Values,* Nova Iorque, Library of Congress, 1999, pp. 72-82.
[5] FREIRE, Maria Raquel, "Looking East: The European Union and Russia". *Oficina do CES,* n.º 261, Novembro de 2006, p. 2; tradução livre.
[6] TRENIN, Dimitry, "Russia Reborn: Reimagining Moscow's Foreign Policy", *Foreign Affairs*, Novembro/Dezembro 2009. Página consultada a 1 de Novembro de 2009, disponível em: ; tradução livre.
[7] FREIRE, Maria Raquel, *op. cit.*, p. 2; tradução livre.
[8] Zartman, I. William; Berman, Maureen R., *The Practical Negotiator,* New Haven, Yale University Press, 1982, p. 11.
[9] *Ibidem*, pp. 80-81.
[10] FISHER, Roger e URY, William *apud* GESTOSO, Carlos Guillén, *Estratégias de Negociação*, Mangualde, Edições Pedago, 2007, pp. 74-75.
[11] BRITO, Marcelo Henriques de, "Applying the Interest-Expectation-Attitude Model to International Relationship", trabalho apresentado na *III International Conference on Discourse, Communication and the Enterprise*, Probatus, 2005, pp. 5-12.
[12] MAGALHÃES, José Calvet de, *A Diplomacia Pura*, Lisboa, Editorial Bizâncio, 2005, p. 159.
[13] *Ibidem*, p. 67.
[14] MEERTS, Paul (Ed.), "Negotiating with the Russian Bear: Lessons for European Union?", *European Union Diplomacy Papers,* 8/2009, College of Europe, pp. 4-5.
[15] Clausewitz, 1790-1831, foi um General prussiano e grande estratega.
[16] Schecter, Jerrold L., *apud* MEERTS, Paul (Ed.), *op.cit.* p. 7; tradução livre.
[17] KIMURA, Hiroshi, [*et al*], *op. cit.*, pp. 72-82; e MEERTS, Paul, *op. cit.*, pp. 4-6.
[18] KIMURA, Hiroshi, [*et al*], *op. cit.*, p. 70.
[19] *Ibidem*, p. 72.
[20] *Ibidem*, p. 80.
[21] PRUITT, Dean G., "Strategy in Negotiation" *in* KREMENYUK, Victor A. (Ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, São Francisco, Jossey-Bass, 2001, pp. 85-96.
[22] *Ibidem*, pp. 85-86.
[23] Zartman, I. William; Berman, Maureen R., *op. cit.*, p. 42.
[24] Europa, Comunicados de Imprensa, "EU-Russia Summit 21st - 22nd May in Khabarovsk". Página consultada a 7 de Outubro de 2009, disponível em: .
[25] Europa, Comunicados de Imprensa, "EU-Russia Summit 21st - 22nd May in Khabarovsk", *op. cit.*.
[26] Parceria de Leste é o nome dado à nova política da UE, que pretende promover o estreitamento dos laços políticos e económicos com as seis ex-repúblicas soviéticas do

leste europeu.
[27] EurActive, “EU-Russia summit to focus on 'hard security'”, 14 de Maio de 2009. Página consultada a 12 de Novembro de 2009, disponível em: http://www.euractiv.com/en/opinion/
eu-russia-summit-focus-hard-security/article-182320.
[28] Europa, Comunicados de Imprensa, “Eastern Partnership Summit to strengthen EU links with Eastern Europe and South Caucasus”. Página consultada a 7 de Outubro de 2009, =0&language=EN&guiLanguage=en>; tradução livre.
[29] Europa, Comunicados de Imprensa, “EU-Russia Summit 21st - 22nd May in Khabarovsk”, *op. cit.*.

[30] Radio Free Europe, “Unspecified Progress at Geneva Talks”. Página consultada a 10 de Outubro de 2009, disponível em: < www.rferl.org>

Unspecified_Progress_Registered_At_Geneva_Talks_/1736041.html>.

[31] Kremenyuk, Victor ‘The Emerging System of International Negotiation’, in Victor Kremenyuk (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues,* São Francisco, CJossey-Bass A Wiley Company, 2002, p. 23.
[32] Europa, Comunicados de Imprensa, “EU-Russia Summit 21st - 22nd May in Khabarovsk”, *op. cit.*.
[33] A Cimeira programada para Outubro de 2008 não se realizou devido à recente intervenção militar russa na Geórgia.
34 CAMERON, Rob, “No Breakthroughs in EU-Russia summit despite presence of Moscow-friendly Klaus”, Cesky Rozhlas, 22 de Maio de 2009. Página consultada a 11 de Novembro de 2009, disponível em: < http://www.radio.cz/en/article/116553>; tradução livre.
[35] Zartman, I. William, Berman, Maureen R., *op. cit*, p. 11.
[36] *Idem, ibidem*, pp. 80-81.
[37] Ver pp. 5-7 deste estudo.
[38] FISHER, Roger e URY, William *apud* GESTOSO, Carlos Guillén, *op. cit.*, pp. 74-75.
[39] BRITO, Marcelo Henriques de, *op. cit.*, pp. 5-12.
[40] WENDLE, Jonh, “No Gas Deal at the EU-Russia Summit”, *Time*, 23 de Maio de 2009. Página Consultada a 11 de Novembro de 2009, disponível em: tradução livre.
[41] NOGUEIRA, Carolina Dantas, “Nova Parceria Entre China e Rússia”, *Cenários PUC Minas,* 24 de Março de 2006, Pontífice Universidade Católica de Minas Gerais, p. 2.
[42] Europa, Comunicados de Imprensa, “EU-Russia Summit 21st - 22nd May in Khabarovsk”, *op. cit.*; tradução livre.
[43] A República Checa era um dos únicos países que ainda se mantinha contra a assinatura deste Tratado. EurActive, “EU-Russia summit to focus on 'hard security'”, *op. cit.*; tradução livre.
[44] A 13 de Maio, a Rússia anunciou a sua "Estratégia de Segurança Nacional, até 2020", que não descarta o conflito militar, incluindo sobre os recursos energéticos nas regiões do Árctico, Mar Cáspio ou da Ásia Central. EurActive, “EU-Russia summit to focus on 'hard security'”, *op. cit.*.
[45] RiaNovosti, “Russia says 'no' to Energy Charter, urges new agreement”, 22 de Maio

de 2009. Página consultada a 12 de Novembro de 2009, disponível em: ; tradução livre.
[46] Ver p. 4 deste estudo.
[47] WENDLE, Jonh, *op. cit.*.
[48] Ver p. 8 deste estudo.
[49] AMIES, Nick, "EU-Russia summit reveals differences rather than agreement", Deutsche Welle, 22 de Maio de 2009. Página consultada a 12 de Novembro de 2009, disponível em: ; tradução livre.
[50] WENDLE, Jonh, *op. cit.*.
[51] PANCZOCHA, Anna, *apud* MEERTS, Paul (Ed.), *op.cit.* pp. 54-56.
[52] *Idem*, *ibidem,* p. 56.