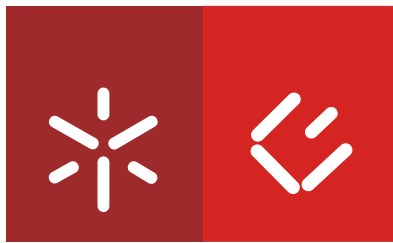


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Nelson Márcio Romaneli de Almeida

**A cultura nacional, os valores e a ética
nas negociações comerciais internacionais:
Um comparativo entre negociadores
brasileiros e franceses**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Nelson Márcio Romaneli de Almeida

**A cultura nacional, os valores e a ética
nas negociações comerciais internacionais:
Um comparativo entre negociadores
brasileiros e franceses**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Gina Gaio dos Santos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTO

Terminada mais esta etapa acadêmica em minha vida, tenho a certeza de que quem realiza uma investigação desta natureza não o faz sozinho. Solitários apenas são os momentos das infundáveis leituras e da “guerra” com o teclado.

Prestar os agradecimentos a todos que me apoiaram na produção deste trabalho não é nada fácil. Corremos sempre o risco de cometer injustiças ao esquecer de mencionar alguém importante. Portanto, sem medo de errar, dirijo-me, indistintamente, a todos os meus AMIGOS que, com palavras e energias positivas, contribuíram com suas amizades e torceram por mim neste caminho.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Gina Gaio dos Santos, antes de mais nada pela extrema paciência que teve comigo. Seu empenho, sabedoria, compreensão e, notadamente, exigência foram fundamentais para a consecução desta pesquisa. Posso afirmar que sua excelência profissional conferiu prestígio e uma mais-valia a meu trabalho.

Não posso esquecer de mencionar os professores e funcionários da Universidade do Minho (UM), em especial à Professora Doutora Maria do Céu Cortez que, enquanto Diretora do Mestrado, sempre atendeu prontamente e de forma atenciosa a todas as demandas dos mestrandos; e à Doutora Estela Vieira que exerce com esmero a *interface* entre a Marinha do Brasil e a UM.

À Marinha do Brasil pela confiança em mim depositada em ser o pioneiro a representá-la nesta singradura. Nesse *mister*, devo uma menção especial ao Almirante-de-Esquadra Marcos Martins Torres e ao Vice-Almirante (IM) Anatalicio Ridsen Junior por terem-me proporcionado esta oportunidade ímpar de aperfeiçoamento profissional, sempre em prol de nossa Marinha.

Aos colegas das Forças Armadas, dos Órgãos da Administração Pública Federal brasileira, de Bancos e de Empresas do setor de Defesa franceses pela ajuda na recolha de dados. Vocês contribuíram para que este trabalho tomasse forma.

Aos meus entrevistados, que infelizmente não posso mencionar os nomes por questão de confidencialidade, meu muito obrigado pela disponibilidade e interesse em contribuir, com desprendimento, para um trabalho acadêmico. Aproveito para deixar as desculpas pelas incontroláveis diferenças de fusos horários entre Brasil, Portugal e França.

À minha mãe pelo amor, pela educação sólida que me proporcionou sempre calcada nos valores morais, e pela compreensão do afastamento do Brasil para realizar mais esta etapa de vida. Tenho a certeza que hoje você está orgulhosa por seu filho ter galgado mais um degrau na formação que você iniciou há alguns bons anos.

E a minhas amadas Claudia e Carol que souberam compreender o momento pelo qual eu estava passando. Vocês, mais do que ninguém, merecem os mais efusivos agradecimentos. Sei que, para a realização deste sonho, as fiz passar por momentos difíceis, desde a separação dos familiares e amigos do Brasil, até submetê-las a um processo involuntário de aculturação em outro país. E, mais uma vez, vocês demonstraram ser meu porto seguro. Sacrifício, paciência, carinho, incentivo, amor, cumplicidade, companheirismo e compreensão foram algumas atitudes que vocês tiveram e que me permitiram concluir este trabalho. Enfim, só me resta dizer que AMO INCONDICIONALMENTE VOCÊS!

E, por fim e mais importante, devo agradecer a Deus por estar sempre presente na minha vida como uma força maior que me impulsiona e me guia nas decisões e me conforta nos momentos difíceis.

TÍTULO - A cultura nacional, os valores e a ética nas negociações comerciais internacionais: Um comparativo entre negociadores brasileiros e franceses

PALAVRAS-CHAVE – Negociação, brasileiros, franceses, cultura, valores, ética

RESUMO

No atual cenário económico mundial a globalização não é uma escolha, mas uma realidade. Ser capaz de negociar eficazmente para além das fronteiras com culturas distintas é um fator crucial. A perceção de que os aspetos comportamentais também influenciam o processo negocial pode ser uma postura que proporcionará a adoção das melhores estratégias, reduzindo os eventuais choques culturais e, conseqüentemente, melhorando a *performance* dos negociadores.

Esta investigação tem como objetivo compreender de que maneira dimensões como a cultura, os valores e a ética afetam as negociações comerciais internacionais. Para tal, realizamos um estudo de carácter exploratório-descritivo, onde comparamos negociadores brasileiros e franceses acerca das dimensões estudadas. Visando atingir os objetivos da pesquisa escolhemos um universo bem específico composto, na parte brasileira, por oficiais das Forças Armadas e funcionários da Administração Pública Federal e, na parte francesa, por representantes de Bancos e de Empresas que fornecem material de Defesa. O estudo empírico foi abordado sob uma ótica qualitativa e quantitativa com a realização de 6 entrevistas semi-estruturadas a peritos da área de negociação dos dois países, bem como com a aplicação de um inquérito por questionário contendo escalas já validadas no Brasil e na França: Cultura nacional de Hofstede (1991); Valores - *List of Values*, (Kahle, 1983), e Ética - *Incidents in Negotiation Questionnaire*, (Lewicki, 1998). Foram recebidos 133 questionários válidos.

Ocorreram semelhanças e diferenças nos pressupostos estudados que servem como uma pequena contribuição para a construção do conhecimento da Academia. Para o “mundo real”, os resultados refletem tão-somente um “retrato” do universo pesquisado em um dado momento e apontam para a necessidade de os negociadores conhecerem as culturas, os valores e a ética das suas contrapartes para obter vantagens nas negociações transculturais.

Finalmente, vale ressaltar que este tipo de negociações encerra um processo complexo por envolver, sobretudo, aspetos comportamentais. Não basta simplesmente recorrer a estes “retratos” e generalizar as ações a adotar. Não existe mais espaço para o simples exercício da intuição ou de improvisos. O desenvolvimento das competências negociais deve andar na mesma velocidade da globalização, com metodologia, planeamento e esforço das partes para perceber as variáveis intangíveis do processo, de modo a facilitar a montagem do “quebra-cabeças” negocial.

TITLE - National culture, values and ethics in international trade negotiation: a comparison between brazilian and french negotiators

KEYWORDS – Negotiation, brazilian, french, culture, values, ethics

ABSTRACT

In the current global economic scenario globalisation is not a choice but rather a reality. The ability to negotiate effectively beyond borders with different cultures is a factor of paramount importance. The perception that behavioural aspects do also influence the negotiation process may stimulate and the adoption of the best strategies whilst mitigating eventual cultural clashing and, thus, improving the negotiators' performance.

This research aims to highlight as to whether dimensions such as culture, values and ethics impact upon international trade negotiations. In this light, an exploratory-descriptive study was conducted to compare French and Brazilian negotiators' strategies.

This study focuses upon a very specific universe consisting of Brazilian Armed Forces officers, Federal Public Administration civilian employees (Brazilian negotiators) and representatives from Banks and Companies responsible for providing defense equipment (French negotiators). The empirical study resorts to a qualitative-quantitative approach which rests upon six semi-structured interviews responded by Brazilian and French experts in negotiation. This study comprises 133 valid questionnaires whilst drawing upon validated scales in Brazil and in France: National culture of Hofstede (1991); Values- List of Values (Kahle, 1983), and Ethics - Incidents in Negotiation Questionnaire of Lewicki (1998).

These study assumptions unveil similarities and differences, which should be perceived as a small contribution to the academia. Insofar the "real world" is regarded; evidence sheds light upon the need to deepen the negotiators' awareness about cultural patterns, values and ethical of their counterparts with a view to derive ever more advantages from cross-cultural negotiations.

Finally, international trade negotiations wrap up a unique and complex process as it embodies behavioural aspects. Negotiators should not rest solely upon certain "portraits" and patterns. They cannot look at other cultures and values through their own lenses. Negotiation is far from being mere intuition or improvisation. Delving into international negotiation requires the betterment and refinement of negotiating skills to go along with globalisation. It demands methodology, strategy, planning and effort of the all parties to realise all intangible variables of the process in order to assembly the negotiation "puzzle".

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTO	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
LISTA DE SIGLAS	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. A relevância e contextualização do estudo	2
1.2. Questão de partida	3
1.2.1. Objetivo geral	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. Estrutura do trabalho	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1. Negociação: aspetos conceituais	7
2.1.1. Os diferentes modelos de negociação	10
2.1.2. O processo de negociação: estratégias, táticas e erros de negociação	11
2.2. Negociação e comércio internacional	14
2.3. A negociação e a influência do contexto cultural	16
2.3.1. O modelo de Hofstede	20
2.3.1.1. Índice de Distância Hierárquica	21
2.3.1.2. Coletivismo versus Individualismo	22
2.3.1.3. Masculinidade versus feminilidade	23
2.3.1.4. Controlo da incerteza	23
2.3.1.5. Orientação a Longo Prazo versus Orientação a Curto Prazo	24
2.3.1.6. Críticas a Hofstede	25
2.4. A relevância dos valores	27
2.5. Ética e Negociação	30
3. METODOLOGIA	35
3.1. Abordagem dos propósitos de pesquisa	35
3.2. Perspetiva dos processos de pesquisa	36

3.3. Descrição dos instrumentos de coleta de dados	37
3.4. Análises estatísticas	41
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
4.1. Caracterização da amostra	43
4.2. Comportamentos negociais	52
4.3. A cultura nacional	58
4.3.1. Índice de distância hierárquica (IDH)	58
4.3.2. Coletivismo versus individualismo	60
4.3.3. Masculinidade versus feminilidade	63
4.3.4. Controlo da incerteza (CI)	65
4.3.5. Orientação para curto prazo (OLP) versus longo prazo (OCP)	69
4.4. Os valores	70
4.5. A ética	73
4.6. Fiabilidade dos instrumentos de pesquisa	80
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
5.1. Principais conclusões	83
5.2. Reflexos no campo da gestão	88
5.3. Limitações da pesquisa	88
5.4. Desafios para investigações futuras	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
Anexo I - GUIÃO DE ENTREVISTA	102
Anexo II - QUESTIONÁRIO (versão em português)	105

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de valores.....	28
Quadro 2 – Distribuição da amostra por país	43
Quadro 3 – Distribuição da amostra por sexo e nacionalidade.....	44
Quadro 4– Estatística e teste de diferenças para a idade <i>versus</i> nacionalidade.....	44
Quadro 5 – Distribuição dos negociadores brasileiros e franceses por idades	46
Quadro 6 – Número de idiomas falados pelos negociadores.....	47
Quadro 7 – Mais de 2 anos fora da região ou país	47
Quadro 8 – Tempo total de serviço dos negociadores brasileiros e franceses.....	48
Quadro 9 – Estatística e teste de diferenças para o tempo de serviço total <i>versus</i> nacionalidade.....	49
Quadro 10 – Tempo na função de negociador dos brasileiros e franceses	50
Quadro 11 – Estatística e teste de diferenças para o tempo como negociador	50
Quadro 12 – Grau de formação em função da nacionalidade dos negociadores.....	51
Quadro 13 – Médias da importância atribuída aos aspetos centrais em função da nacionalidade dos negociadores.....	53
Quadro 14 – Médias da importância atribuída aos aspetos da relevância das informações antes da negociação internacional	54
Quadro 15 – Médias da importância atribuída às características das etapas de negociação.....	55
Quadro 16 – Preferência quanto ao local das negociações (país).....	57
Quadro 17 – Médias: Alto IDH <i>vs</i> Baixo IDH.....	59
Quadro 18 – Comparação de médias: Individualismo <i>vs</i> coletivismo.....	61
Quadro 19 – Comparação de médias: Masculinidade <i>vs</i> feminilidade	63
Quadro 20 – Comparação de médias: Aversão à incerteza	66
Quadro 21 – Comparação de médias: longo prazo <i>vs</i> curto prazo	69
Quadro 22 – Comparação de médias dos valores pessoais em função da nacionalidade dos negociadores.....	71
Quadro 23 – Escalonamento dos valores pessoais	72
Quadro 24 – Estilo pessoal dos negociadores brasileiros e franceses	74
Quadro 25 – Médias das táticas de negociação.....	74
Quadro 26 – Teste de fiabilidade (alpha de Cronbach) das escalas utilizadas	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de escolhas estratégicas	11
Figura 2 - Fatores culturais <i>versus</i> processo de negociação internacional.....	19
Figura 3 – Idade (por escalão etário) dos negociadores brasileiros e franceses	45
Figura 4 – <i>Score</i> médio por questão (eticamente apropriado)	78

LISTA DE SIGLAS

AP – Administração pública brasileira

CI – Controlo da incerteza

FFAA – Forças Armadas

GLOBE – *Global leadership and organizational behaviour effectiveness*

IDH – Índice de distância hierárquica

INQ – *Incidents in Negotiation Questionnaire*

LOV– *List of Values*

MB – Marinha do Brasil

MAPAN – Melhor alternativa para um acordo negociado

MF – Ministério da Fazenda

MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OCP – Orientação a curto prazo

OLP – Orientação a longo prazo

PR – Ponto de resistência

PROSUB – Programa de Desenvolvimento de Submarinos

PROSUPER – Programa de Obtenção de Meios de Superfície

RVS – *Rokeach Value Survey*

SINS – *Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

ZOPA – Zona de possível acordo

Página em branco

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado, onde as mudanças ocorrem de forma acelerada, impele as empresas e os Governos a exercerem constantes remodelações na gestão de seus processos negociais. A globalização tende a aproximar as nações, as culturas e os costumes, sendo que tal aproximação se reveste de capital importância no mundo dos negócios, uma vez que, nos dias de hoje, as decisões são tomadas de maneira mais expedita. Podemos afirmar que a globalização e a negociação interrelacionam-se pois o negociador deve estar pronto a absorver estas mudanças e ter um caráter multifacetado, conjugando as estratégias negociais à percepção dos aspectos comportamentais subjacentes à negociação.

A negociação é um fenômeno social e os valores culturais têm uma influência profunda sobre todos os processos sociais, isto é, negociar através das culturas difere, drasticamente, de negociar dentro da mesma cultura. Negociadores de diferentes culturas podem não compartilhar dos pressupostos mais básicos da negociação (Oetzel, Garcia, & Ting-Toomey, 2008; Ma & Jaeger, 2010). Assim, os negociadores devem obter, antecipadamente, os retratos da contraparte, a fim de perceber sua estrutura lógica para auferir vantagens dessas informações.

Essa realidade deve ser entendida como um estímulo que possibilitará o negociador iniciar a montagem do quebra-cabeças de uma negociação com peças como a cultura, os valores e a ética. Proporcionará, ainda, a redução dos riscos decorrentes do eventual choque cultural, imprimindo maior flexibilidade no relacionamento com a outra parte. Cabe lembrar que devemos sempre respeitar a cultura da contraparte o que não implica uma submissão a ela.

Assim, esta investigação aborda o tema: *A cultura nacional, os valores e a ética nas negociações comerciais internacionais: um comparativo entre negociadores brasileiros e franceses*, a fim de entender a influência destas variáveis no processo negocial.

Para tal, empregamos ferramentas de pesquisa já utilizadas e, sobretudo, validadas no contexto brasileiro, a saber: Cultura nacional de Hofstede (1991); Valores - *List of Values* (LOV) de Kahle (1983), e Ética - *Incidents in Negotiation Questionnaire* – INQ de Lewicki (1998).

Apesar de haver trabalhos versando sobre comparações de perfis de negociadores brasileiros e estrangeiros, constatamos a carência deste tipo de pesquisa quanto à nacionalidade francesa e ao universo estudado, conferindo a esta investigação, até certo ponto, um caráter inovador.

1.1. A relevância e contextualização do estudo

As negociações comerciais internacionais crescentes, consequência da globalização, despertam nos envolvidos a necessidade de aumentar o conhecimento de diferentes culturas. Deseja-se identificar que tipo de condutas, atitudes e comportamentos são aceitáveis e como este conhecimento poderá nos trazer alguma mais-valia.

Esta reflexão pode ser corroborada pelas palavras de Imai & Gelfand (2010) ao afirmarem que a interdependência global exige que as pessoas negociem, diariamente, para além das fronteiras culturais, sugerindo a existência de uma espécie de inteligência cultural como fator preditor-chave da eficácia da negociação transcultural.

Em outras palavras, esta inteligência cultural pode e deve ser exercitada pois “é essencial que as pessoas compreendam os potenciais problemas de comunicação intercultural e façam um esforço consciente para superar esses problemas, além de respeitar os negociadores e sua cultura” Huang (2010:199).

As negociações comerciais internacionais acarretam a necessidade do aprimoramento dessa inteligência cultural e a adoção de estratégias competitivas pois neste tipo de negociação são demandadas abordagens integrativas para reforçar as alianças estratégicas. Busca-se, ainda, por meio da colaboração, construir as convergências necessárias que levam à consecução de objetivos comuns, em ambientes de interdependência (Oliveira, 2004).

Mas como proceder neste caso? Preliminarmente deve-se estudar e perceber como funcionam os mecanismos culturais, éticos e de valores do eventual oponente. Em seguida, para a adoção da melhor estratégia, há que se empreender uma visão holística do processo, tanto quanto aos seus aspetos substantivos como aqueles advindos de competências comportamentais necessárias ao bom andamento das negociações.

A cultura, os valores e a ética são pontos fundamentais para o desenvolvimento sustentável no âmbito das negociações, independente do porte dos atores envolvidos, quer seja uma pequena empresa ou até mesmo um país emergente (Andrade, Alyrio, & Boas, 2006).

Esta realidade torna-se instigadora a qualquer pesquisador, sobretudo quando Hofstede, Jonker, & Verwaart (2012) comprovaram, mais uma vez, que existem provas abundantes de que o resultado da tomada de decisão no mundo dos negócios é influenciado pela cultura dos decisores ou diferenças institucionais entre os países, cujo desenvolvimento também é influenciado pela cultura.

Neste macro-cenário de negociações globais está inserida a Marinha do Brasil (MB), que tem vivenciado uma carestia de recursos orçamentais destinados a investimentos em aquisição de material.

A MB, mesmo sendo submetida a esta desigual distribuição de recursos, fruto de seu planejamento estratégico, está exercendo a gestão de projetos de grande vulto com um horizonte de longo prazo (e.g. Programa de Obtenção de Meios de Superfície – PROSUPER, presentemente em negociação e avaliado em 3 bilhões de euros; e o Programa de Desenvolvimento de Submarinos - PROSUB, decorrente de Parceria Estratégica firmada entre os governos da França e do Brasil, com contratos assinados em 2009, ao custo de 6,9 bilhões de euros e duração de 20 anos).

E por que a França está a ser alvo deste estudo? A resposta é simples: uma empresa francesa é a contratada pela MB para executar o PROSUB (relembra-se que são pelo menos 20 anos de relacionamento) além de fazer parte dos estaleiros convocados a participar do processo de aquisição no PROSUPER¹; e este país concentra empresas detentoras de tecnologias de ponta e é o sexto maior construtor de navios no mundo (segundo na Europa), com *expertise* em embarcações de alto valor agregado, sendo a construção naval o setor de atividade que mais cresceu nos últimos anos².

Diante destes factos, podemos observar que as negociações comerciais internacionais entre a MB e empresas francesas são crescentes e desafiadoras, razão pela qual devemos estar preparados no que concerne à diversidade cultural, de valores e de ética destes parceiros de negócios.

E é nesse contexto atual que se emoldura a presente investigação. Desejamos que seus resultados sejam úteis no fornecimento de reflexões que contribuirão para a preparação dos negociadores brasileiros e franceses, e sua conseqüente melhoria de *performance* nos negócios que já estão em andamento bem como para aqueles que se avizinham.

1.2. Questão de partida

Escolhemos o tema, definimos o enfoque, mas não podemos esquecer que faz-se necessário problematizar este tema, ou seja, estabelecer a questão que desperta interesse e instiga a curiosidade, e cujo conhecimento não se mostra suficiente para a sua solução.

Em algumas pesquisas as hipóteses são implícitas e, em outras, são formalmente expressas. Geralmente nas investigações em que o objetivo é descrever determinado fenômeno ou características

1. Os outros países são: Espanha, Alemanha, Coreia do Sul, Holanda, Reino Unido e Itália

2. Nota Técnica CGSE/DECOS/SCS, 01/2008 do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior do Brasil.

de um grupo, as hipóteses não são enunciadas formalmente. Nesses casos, é frequente indicar somente os objetivos da pesquisa (Gil, 2002).

Dependendo do objeto de pesquisa, mais especificamente em algumas pesquisas descritivas, as hipóteses podem ser trocadas por questões de pesquisa. As questões de pesquisa são quesitos que estabelecem o caminho a ser seguido ou dúvidas relativas ao problema e que auxiliam na investigação (Toledo, Donaire, & Pereira, 2009).

Portanto, tendo como base outras pesquisas já realizadas sobre o tema (Panosso, 2000; Cardiga, 2002; Floriani, 2002; Oliveira, 2004) e cômicos de que existem diferenças nas características dos negociadores franceses e brasileiros, postulamos a seguinte questão central:

Quais as diferenças entre os negociadores brasileiros e franceses sob os prismas da cultura nacional, dos valores pessoais e da ética nas negociações comerciais internacionais?

Decorrente desta pergunta central, emergem algumas questões secundárias que serão merecedoras de clarificação durante o estudo, e que compõem os objetivos específicos que pretendemos alcançar.

Nos próximos subtópicos serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.2.1. Objetivo geral

Nosso objetivo geral consiste em constatar as eventuais semelhanças e diferenças dos perfis dos negociadores brasileiros e franceses em termos da cultura nacional, dos valores pessoais e da ética nas negociações comerciais internacionais.

1.2.2. Objetivos específicos

Decorrentes do objetivo geral despontam os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os principais comportamentos negociais que compõem o perfil de negociação dos brasileiros e franceses; (2) identificar as eventuais convergências/divergências culturais de brasileiros e franceses; (3) identificar que valores pessoais são considerados importantes por brasileiros e franceses; (4) e, por último, identificar as diferenças/semelhanças nos comportamentos éticos adotados por brasileiros e franceses.

1.3. Estrutura do trabalho

Visando atingir os objetivos demandados, o trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste capítulo 1 apresentamos uma rápida introdução e a relevância e contextualização do estudo. Prosseguimos com a delimitação dos objetivos geral e específicos, e, por fim, com a forma como o trabalho está organizado.

No capítulo 2 realizamos uma breve revisão teórica que permitirá ao leitor perceber um pouco do tema estudado. Para efeitos de facilitação, o mesmo foi subdividido em: aspetos conceituais das negociações; a negociação e o comércio internacional; a influência do contexto cultural nas negociações; a relevância dos valores; e, finalmente, a ética.

Já no capítulo 3 apresentamos e justificamos a metodologia de estudo a ser utilizada, sobretudo quanto à abordagem dos propósitos e perspectivas de pesquisa. Aproveitamos, ainda, para descrever os instrumentos de recolha de dados e as análises estatísticas efetuadas.

Mais adiante, no capítulo 4 procedemos à apresentação e discussão dos resultados.

No capítulo 5 são feitas as considerações finais, onde são apresentadas as principais conclusões, os reflexos deste trabalho no campo da gestão, as limitações observadas durante o estudo, bem como sugeridas algumas provocações para pesquisas futuras.

Na última parte do trabalho é apresentada a referência bibliográfica. Em anexo são expostos o guião de entrevistas (Anexo I) e a versão em português do questionário (Anexo II).

Página em branco

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta secção da pesquisa serão abordados os principais aspetos da revisão de literatura para que possamos perceber como estes pressupostos teóricos se encadeiam na discussão dos resultados. Para tal, foi dividida em cinco blocos distintos permitindo uma visão global do processo em termos dos conceitos apresentados. São eles: os principais aspetos conceituais da negociação; a cultura nacional, enfocando o paradigma de Hofstede e os eventuais contrapontos a seu trabalho; os Valores e a Ética.

2.1. Negociação: aspetos conceituais

Na realidade do mundo em que vivemos negociar faz parte do dia-a-dia de todo ser humano. O executivo de um banco internacional muitas vezes se depara com situações de negociação, desde o momento em que acorda, ao discutir com um filho sobre um eventual aumento de mesada, até às mais complexas transações envolvendo altos montantes de euros para o financiamento de um projeto.

Volkema (1999b:2) apresenta a origem etimológica da palavra negociação quando afirma que deriva do latim (*negotium*) que, literalmente, significa não (*neg*) lazer/facilidade (*otium*). O referido autor entende que negociação seria a “comunicação entre duas ou mais partes que determinará a natureza de um comportamento futuro”.

A universidade de Harvard preconiza uma negociação baseada em princípios que “consiste em decidir as questões a partir dos seus méritos e não através de um processo de regateio, centrado no que cada lado se diz disposto a fazer ou não” (Fisher, Ury, & Patton, 2011).

Jesuino (1992) salienta que esta negociação baseada em princípios é norteadada por quatro ideias-chave: (a) separar as pessoas dos problemas; (b) centrar-se em interesses e não em posições; (c) ter à mão opções contingentes com ganhos conjuntos; (d) e, por fim, aplicar critérios objetivos na avaliação das ações.

Segundo Ma (2008:776) a “negociação é um processo de tomada de decisão cognitiva que envolve a consideração apropriada dos objetos em disputa e a determinação de comportamentos aceitáveis para conciliar os interesses incompatíveis”.

De acordo com Nique, Oliveira, & Lengeler (2005:6) podemos descrever a negociação como sendo “uma forma de tentar resolver um problema ou conflito entre duas partes visando a atender um objetivo comum”.

Fisher et al. (2011:15) entendem que a negociação é uma “comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado tem interesses em comum e outros também opostos”.

Pacheco (2010) foi arrojado ao mencionar que um autor fundamental para a elaboração das regras práticas para a negociação foi Nicolau Maquiavel quando este aborda, ainda que de forma implícita, os conceitos e ensinamentos para a gestão de conflitos baseados em atitudes tipicamente negociais. Suas técnicas, embora producentes, são duvidosas em termos éticos. Segundo Benjamin (2011), podemos citar: (1) identificar os pontos-chave e o resultado desejado de negociações de modo a que os fins justifiquem os meios; (2) usar a ludibriação como uma tática de negociação, blefando ou sonhando informações; (3) procurar entender e ter a plena compreensão das opiniões e crenças dos outros; (4) cultivar o medo; (5) e, por último, “esmagar” o inimigo.

É conveniente, ainda, introduzir alguns conceitos subjacentes ao processo negocial. São eles: o MAPAN - melhor alternativa para um acordo negociado; o PR - ponto de resistência; e a ZOPA - zona de possível acordo. De acordo com Patrício (2007), a MAPAN é um conceito central da negociação onde é definida uma segunda opção. Esta alternativa sinaliza em que ponto o negociador se sentirá obrigado a abandonar o processo negocial. Quanto mais forte for a MAPAN, maior será o poder de negociação.

Já o PR “representa o limite que os negociadores estão dispostos a ultrapassar. É o preço máximo que o comprador está disposto a pagar e o preço mínimo a que o vendedor está disposto a vender” (Cunha et al., 2007:547).

A ZOPA reflete o intervalo compreendido entre os pontos de resistência de cada uma das partes. Para que exista tal zona, deverá haver uma amplitude positiva entre comprador e vendedor (Carvalho, 2008).

A clarificação destes conceitos é de suma importância, uma vez que os negociadores que não se preparam adequadamente e partem para as negociações sem a noção exata dos seus limites podem se sentir pressionados pela contraparte, tomando decisões precipitadas que acarretarão perdas financeiras e, até mesmo, emocionais.

As partes negociam por escolha esperando sempre um jogo do tipo ganha-ganha, onde se dispõem a ceder e modificar suas propostas iniciais. Preferem negociar a lutar abertamente, onde um domina e o outro se rende. Negociações com sucesso pressupõem o conhecimento e a boa gestão, tanto dos objetivos tangíveis (e.g. preços e bens materiais), como dos intangíveis (e.g. sucesso e respeito), de maneira a alcançar o equilíbrio caso surja um impasse (Lewicki, Sauders, & Barry, 2006; Miranda, 2009).

A negociação, conforme Gosselin (2007), possui três grandes fases que são: (1) a abertura, quando são estabelecidos os contatos iniciais e preparado o clima; (2) a exploração, onde é ponderado o que se quer, e o que se precisa para fechar o negócio, identificando-se as alternativas suficientemente boas que atendam as partes; (3) e, por último, o fechamento com a sumarização das ações culminando com a assinatura do acordo. Permitimo-nos, ainda, incluir nesta lista a preparação (ou planeamento) e o controlo da ação planejada a ser estabelecido após o fechamento do negócio.

Alguns autores (e.g. Zartman, 1989) consideram a etapa do planeamento como sendo fundamental por ser uma fase diagnóstica, onde as negociações são examinadas, antes mesmo de seu início, a partir das informações disponíveis acerca de pontos cruciais de uma negociação (cultura, valores, ética e aspetos de mercado). Nesta fase, o negociador deve se familiarizar com todos os pressupostos que envolvem o processo negocial; clarificar e ordenar os resultados esperados; reconhecer os seus pontos-limite, bem como da contraparte, além de sondar seus estilos de negociação. Dessa forma, possibilitará que tenha uma noção exata dos pontos fortes e fracos e dos objetivos, permitindo deduzir até que ponto pode ser flexível para aceitar propostas que possam parecer incongruentes.

O processo negocial envolve a troca de informações por meio da comunicação entre as partes e a forma como se desenrolará esta troca poderá afetar o resultado final. Os padrões de comportamento a serem adotados (competitivos ou colaborativos), a velocidade com que se sucederão as concessões, o desejo de se chegar a um acordo final, a necessidade de estabelecer um clima de confiança e, até mesmo, a maneira como as partes exercem o poder sobre as outras, podem ser alguns fatores que merecem atenção por parte dos negociadores.

O êxito numa negociação deve ser entendido como uma situação em que ambas as partes obtêm um resultado satisfatório (ganha-ganha). As duas partes saírem satisfeitas da mesa de negociação será uma utopia? Talvez não. Essa situação ocorrerá no momento em que os comportamentos e atitudes são, paulatinamente ajustados e reconfigurados, de modo a que as vantagens sejam percebidas como mútuas e os objetivos convergentes.

Como se pode depreender, a literatura que trata do tema é bastante rica em termos dos aspetos conceituais de negociação. Como forma de contribuir para esta vasta literatura, e à luz dos conceitos anteriormente apresentados e de outros autores pesquisados (e.g. Lewicki & Stark, 1996; Steele & Beasor, 2005; Lewicki et al., 2006; Ma & Jaeger 2010), apresentamos o seguinte conceito-resumo: A negociação é uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão destinada à gestão de um conflito. Trata-se de um processo de comunicação bilateral que contempla diversas etapas e cujo

propósito é a busca do melhor acordo para as partes com base na troca estratégica de informações. Um bom resultado final de uma negociação pressupõe que as partes ganhem em conjunto e não isoladamente.

Face ao exposto, a definição conceitual de negociação passa igualmente pela descrição de diferentes abordagens ou modelos de negociação, que exploramos no subponto seguinte.

2.1.1. Os diferentes modelos de negociação

Existem dois modelos distintos: o distributivo (ganha-perde) e o integrativo (ganha-ganha). No primeiro caso, os negociadores são vistos como adversários onde a vitória de um implicará a derrota de outro. Trata-se de um jogo de soma zero. Já na segunda postura presume-se que o objetivo das negociações transcende o que está sendo negociado. O que está em jogo não é o momento da negociação, mas a construção de relacionamentos já como forma de preparação para contatos futuros (Costa, 2006).

Para Robbins (2004), a essência da negociação distributiva consiste no tamanho da fatia que cada parte consegue obter do “bolo”, maior para uns e menor para outros. Na negociação integrativa existe a união de esforços para que todos tenham a sensação de que ganharam pedaços iguais.

Os negociadores distributivos buscarão descobrir e influenciar o PR dos adversários. Somente assim é que os parâmetros da contraparte serão quebrados, o que dará a sensação de vitória a apenas uma das partes. Já na ótica cooperativa, cria-se um fluxo franco de informações, a fim de possibilitar a satisfação de ambos os lados, ou seja, a informação é uma ferramenta, e não uma arma, que deve ser utilizada para solucionar um problema comum (Lewicki, Saunders, & Minton, 2001).

Os negociadores mais agressivos tendem a adotar posturas distributivas, assentes em desequilíbrios de força, visando somente o lucro imediato decorrente da assinatura do acordo que está em pauta. Já os cooperativos apostam no lucro futuro, consequência de atitudes apoiadas na confiança e credibilidade recíprocas, o que assegurará maior estabilidade aos relacionamentos vindouros.

De acordo com o exposto, aduzimos que emerge a necessidade de se traçar os planos de jogo para uma negociação. Faz-se necessário escolher as estratégias e táticas que sejam adequadas à abordagem que se quer dar ao processo negocial. As duas orientações - integrativa e distributivas - ensejarão a adoção de atitudes que devem levar em conta o contexto, os objetivos e outras variáveis que compõem o processo. Na secção seguinte discutem-se precisamente as estratégias, táticas e os principais erros que enformam o processo de negociação.

2.1.2. O processo de negociação: estratégias, táticas e erros de negociação

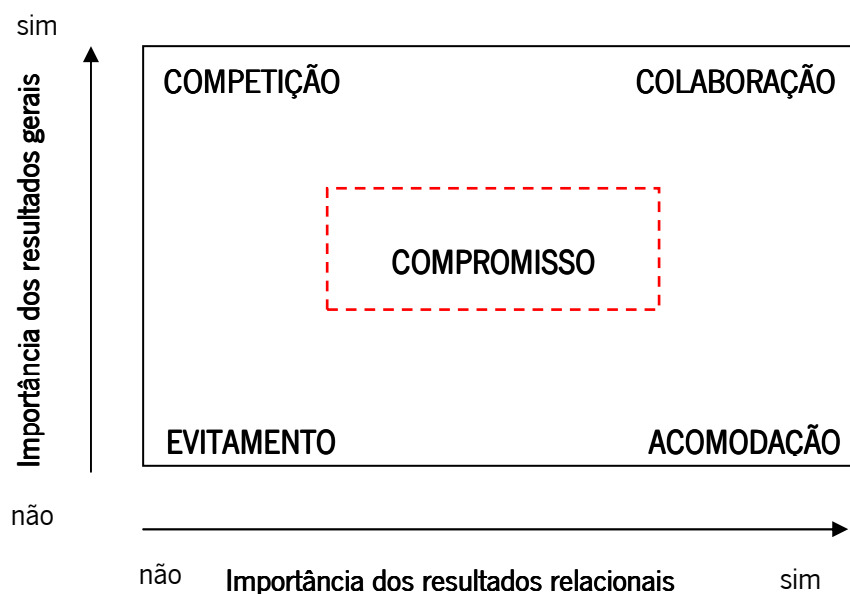
A palavra estratégia deriva do grego e é utilizada, comumente, nos âmbitos da arte e atividade militar. Inclui os atributos da visão, preparação, responsabilidade e supervisão das ações. Já as táticas são as ações práticas e pontuais, as quais se inserem num universo mais vasto de técnicas³ que convergem para o benefício das oportunidades estratégicas. A estratégia é preliminarmente reflexão seguindo-se da execução e implementação de um determinado número de escolhas táticas (Lewicki et al., 2001; Patrício, 2007; Carvalho, 2008).

Em suma, as estratégias são os objetivos mais amplos que emolduram as táticas. Estas, por seu turno, são as ações mais pontuais que as partes executam para materializar as estratégias.

Conforme já mencionado, o passo inicial de qualquer negociação é o planeamento onde serão escolhidas as estratégias e táticas que, convém ressaltar, não são imutáveis podendo ser revistas durante todo o processo. Devemos atentar, também, para as informações que possuímos, o tempo de que dispomos, e o poder que as partes têm para discussão dos acordos.

As opções estratégicas decorrem do cruzamento da importância do resultado geral e dos resultados relacionais esperados em uma negociação (Cunha et al., 2007). A figura 1 reproduz esta matriz de gestão do processo negocial, sugerida pelos autores.

Figura 1 - Matriz de escolhas estratégicas



Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007:550)

3. Correspondem às manobras efetuadas pelos negociadores para serem consequentes com a estratégia. Trata-se do "como fazer" (Carvalho, 2008).

Cabe acrescentar na figura anterior uma outra estratégia denominada “compromisso” que se situaria no centro da figura. Jesuíno (1992) entende que esta pode ser consequência da cedência mútua ou de soluções insuficientes, eventualmente resultante de apatia ou impaciência das partes.

A competição é uma estratégia distributiva de contenciosos em que os parceiros podem facilmente se acusar de transgressão dos marcos do acordo. Já o compromisso tende a promover a redução de alguns efeitos disfuncionais decorrente dos objetivos antagônicos (Das & Kumar, 2011).

A colaboração, que é uma estratégia cooperativa, deve ser utilizada em situações de maior complexidade onde é necessário obter um compromisso das partes. Na acomodação (que não é integrativa ou distributiva) está presente um visão de futuro, ou seja, cede-se agora para no futuro receber alguma concessão. O evitamento é utilizado em assuntos triviais em que não se justifica o desgaste ou quando é necessária uma quebra nas tensões entre as partes (Carvalho, 2008).

Consoante à orientação previamente definida na preparação (distributiva ou integrativa) existem algumas táticas comumente utilizadas. Na abordagem distributiva existem a lisonja, que consiste em atenuar ou manipular a capacidade de resistência do adversário por meio de elogios; a persuasão para convencer que as nossas propostas são razoáveis, válidas e que podem trazer até mesmo uma mais-valia para todos; e, finalmente, as promessas e ameaças traduzidas em recompensas ou punições em caso de fechamento ou não do acordo (Jesuíno, 1992).

Carvalho (2008), acrescenta, também, as seguintes táticas: a dramatização simulada (ou representação teatral), quando é feita uma encenação criando ambientes emotivos exagerados; a violação de segredo e confidencialidade intencional; e, ainda, as coligações hostis com protagonistas que sabidamente desestabilizarão a outra parte.

No tocante à estratégia cooperativa, podemos citar a compensação não específica; a compatibilização de prioridades, quando se ordena os pontos por critério de importância para as partes; as alternativas super-ordenadas, que passam pela reformulação do problema e descoberta de soluções originais; as alianças de reforço; e a utilização de uma comunicação construtiva (Patrício, 2007; Carvalho, 2008).

Todavia pode ocorrer o caso em que o negociador se preparou, escolheu a estratégia, serviu-se das técnicas adequadas, aplicou as táticas previamente definidas, porém a negociação não aconteceu conforme o planejado. Nas situações negociais estão presentes componentes de incerteza e indefinição na troca de informações que requerem não só a racionalidade, mas uma forte dose de intuição. Dessa forma, mesmo de posse de todo o arsenal de conhecimentos acadêmicos há que se conhecer, também, os principais vieses de percepção que podem contribuir para o falhanço de uma negociação.

Os erros de percepção decorrem das limitações cognitivas, quando, consciente ou inconscientemente acreditamos em heurísticas⁴ que simplificam a tomada de decisão e as utilizamos em casos de estresse situacional. Estes atalhos são práticos e permitem tomar decisões rápidas, mas induzem a muitos erros (Cabecinhas, 1995).

Segundo Cunha et al. (2007) existem alguns erros de percepção que podem influenciar o processo negocial, dos quais não se tem consciência, de que se destacam os seguintes: (1) os estereótipos (e.g. o “jeitinho” brasileiro implica adoção de táticas desonestas nas negociações); (2) o efeito de halo (e.g. o negociador é simpático, logo é honesto); (3) a percepção seletiva (o negociador é desonesto, logo vejo somente aquelas características que reforçam esta característica); (4) o erro fundamental de atribuição (não ver as coisas como elas são, ou seja, o negociador está agindo de forma distributiva não pelas suas características pessoais, mas pelos resultados esperados); (5) o efeito do *parecido comigo*; (6) o efeito da *primeira impressão é a que fica*; (7) a projeção ao atribuir à outra parte as características e sentimentos que nós detemos; (8) e, por último, o efeito de contraste (e.g. bom polícia/mau polícia).

Os vieses (heurísticas) comuns em negociações e que podem confundir os negociadores são: (1) a escalada irracional do comprometimento, onde uma das partes persiste em continuar na direção errada, querendo ganhar tudo a qualquer custo; (2) o mito do montante fixo, onde o ganho de uma parte deve estar associado à perda do outro; (3) as ancoragens e ajustamentos que são as tendências em fixar seus juízos de valor em oferta iniciais; (4) o enquadramento das propostas, ou seja, a maneira como são apresentadas; (5) a disponibilidade de informação; (6) a “maldição do vencedor” quando este tem a sensação de que o fechamento do acordo foi muito fácil; (7) e o excesso de confiança, quando o negociador acaba por ignorar os assessoramentos de seus subordinados (Robbins, 2004).

A importância deste ponto do trabalho é, para além de conhecimento teórico sobre o tema, incitar a uma reflexão crítica das posturas que podem ser adotadas pelos negociadores. Quer sejam integrativos, competitivos ou acomodatórios, todos deverão ter em mente que o processo de negociação é algo pontual e que, caso não seja gerido de forma efetiva, poderá originar problemas futuros.

Da leitura destes conceitos ligados ao processo negocial percebe-se que é necessário o desenvolvimento de aptidões específicas, percepções e atitudes das partes que estão com ideias divergentes. Aduz-se que os aspetos técnicos são importantes, mas questões comportamentais não

4. “As heurísticas são regras que simplificam o processo de tomada de decisão, levando os indivíduos a sub-otimizar os seus juízos” (Cabecinhas, 1995:6).

devem ser deixadas de lado durante a elaboração das estratégias, sobretudo nos cenários que envolvem negociações e comércio internacional.

2.2. Negociação e comércio internacional

Como já mencionado, o mundo atual está diante de um processo de globalização que implica a quase extinção das fronteiras. Os mercados estão cada vez mais integrados e a economia mundial propicia aos negócios transnacionais.

Os relacionamentos de negócios e transações comerciais transcendem cada vez mais os limites das fronteiras nacionais e culturais. A fim de minimizar os conflitos no processo negocial faz-se necessário estarmos plenamente conscientes das diversas nuances culturais, além das questões de comunicação entre as partes (Gray, 2010).

Todavia, algumas pessoas entendem, erroneamente, que as ações que refletem o sucesso em negociações domésticas podem ser transportadas para uma realidade internacional sem maiores problemas. As negociações internacionais representam um excelente desafio num contexto que agrega aspectos como a interdependência de objetivos, a diversidade cultural e a diferença de língua e de legislação.

Carvalho (2008) entende que alguns aspectos são importantes e devem ser levados em consideração quando da preparação para uma negociação internacional. São eles: (1) as diferenças culturais que ocorrem quando há a perda da referência que usualmente temos; (2) as diferenças político-administrativas refletidas no teor dos acordos que são objeto de negociação; (3) e, as diferenças entre os sistemas jurídicos materializadas na legislação e burocracia local.

Hoje em dia, a multidisciplinaridade que envolve os contratos internacionais requer que as negociações sejam efetuadas por equipas que congreguem todas as competências necessárias. Negociar em equipa, mais do que nunca, está se tornando indispensável, particularmente nos casos mais complexos, em que é impraticável para uma única pessoa dominar todos os aspectos relevantes. Não se pode esquecer de mencionar, ainda, que o local de realização da negociação deve ser uma preocupação do negociador. Negociar no seu ambiente pode aumentar a confiança. Já negociando no campo do inimigo temos a oportunidade de conhecer o seu estilo de vida, as suas preocupações e pressões, mas ficar longe de seu país pode acarretar problemas logísticos (Andrade et al., 2006).

Acuff (2008) alerta que existem macrofatores que influenciam os negócios internacionais como, por exemplo, a atmosfera política e econômica. Este autor corrobora a ideia da presença da

diversidade cultural, ao afirmar que os aspectos comportamentais são fatores-chave neste tipo de negociação e impactam a outra parte. Assim sendo, destacam-se os seguintes fatores culturais, de que se relevam: (1) o uso do tempo, entendido como sendo a forma como as diferentes culturas gerenciam este fator no processo negocial; (2) a orientação individual ou coletiva; (3) a estabilidade de funções e conformidade, onde o “como fazer” é importante e conhecer a contraparte pode auxiliar na estabilidade e previsibilidade de futuras ações; (4) e, finalmente, os padrões de comunicação que permitem assegurar a transparência e exatidão na transmissão das mensagens.

Muitos governos em todo o mundo querem receber o máximo possível de capitais e investimentos estrangeiros, a fim de beneficiar suas economias e as condições de vida de seus cidadãos (Ore, 2008). Esta atitude audaciosa merece cautela na implementação, uma vez que as consequências da falta de planejamento negocial pode ser desastrosa. Deste modo, “na medida que se tornam cada vez mais complexos e potencialmente divergentes os interesses envolvidos nos negócios internacionais crescem os riscos e as possibilidades de conflito nas relações entre empresas pertencentes a diferentes países, com diferentes culturas” (Costa, 2006:54).

Ao realizar negócios fora de nossa zona de conforto há que procurar desenvolver as competências reais requeridas numa negociação internacional. Devemos ter em mente que todas as culturas são diferentes. Não são melhores ou piores e evoluem por meio do relacionamento entre os países. Na globalização, as empresas de padrão internacional estão experimentando uma profunda renovação, fundamentalmente no que diz respeito a mentalidade que reflete as questões internacionais.

De acordo com Bornhofen & Kistenmacher (2007), a negociação internacional é extremamente complexa e envolve uma série de competências e elementos. As partes transportam inconscientemente todos os elementos culturais para fora de seus países, tornando isso sua estrutura de apoio. Os negociadores internacionais devem ser persistentes visando a obter um vínculo duradouro.

As culturas, diferentemente das tecnologias, ainda não foram estandardizadas pela globalização. A matéria-prima humana das empresas tem que estar preparada para absorver rapidamente os ingredientes culturais do outro país, ou seja, ter a sensibilidade cultural e respeitar e se adaptar a outros costumes, para evitar os transtornos negociais.

O fator mais amplamente mencionado que leva a uma quebra de negociações comerciais de caráter multicultural é o desconhecimento das culturas nacionais, uma vez que “na expansão global de empresas, a capacidade de entender o impacto das mudanças em diferenças culturais sobre as

negociações podem determinar o sucesso ou fracasso desses empreendimentos internacionais” (Viergge & Quick, 2011:314).

Metcalf, Shankarmahesh, Lituchy, & Peterson (2007), por seu turno, têm a opinião de que na era de crescente cooperação global é imperativo que os negociadores estejam equipados de ferramentas que permitam uma melhor compreensão dos comportamentos culturais que podem ser esperados da outra parte.

Ainda a esse respeito, Godinho & Macioski (2005:144) entendem que “o maior risco nas negociações é o da falta de entendimento dos negociadores internacionais do risco imposto pelas diversidades cultural, de personalidades, ou de estilos negociais.”

Ao tratarmos de negociações que transcendem nossas fronteiras cabe mencionar que devemos ter o sentimento para realizar as necessárias adaptações mentais à cultura da outra parte, visando a aumentar a eficácia das estratégias e táticas a serem adotadas. Convém ressaltar que as diferenças culturais não devem estar adstritas somente a países, mas também a regiões, cidades e pessoas. Os estilos de comunicação interculturais podem ser um fator de força que minimize as eventuais desconfianças e hostilidades que possam surgir. A sensibilidade, acrescida de atenção aos detalhes, e de mudanças em padrões básicos de comunicação são alguns exemplos de adaptação comportamental requeridas quando interagimos com outras culturas.

Enfim, os negociadores globais devem ter a habilidade de decifrar corretamente as ações de seus interlocutores, perceber a existência e aceitar as diferenças culturais e observar até que ponto tais diferenças poderão ser revertidas em seu favor. A cultura tem que ser encarada como um fator preponderante neste tipo de processo, de modo que aprimorar o conhecimento sobre várias culturas permita aos negociadores ajustar suas flexibilidades de negociação a diferentes atores e em situações e cenários distintos.

2.3. A negociação e a influência do contexto cultural

O mundo atual pode ser encarado como sendo uma aldeia global, onde os decisores necessitam ampliar suas competências para melhor interagirem com pessoas de diferentes culturas.

Os americanos pensam mais na estratégia representativa e na extroversão do oponente. Já para os japoneses o fator-chave é o relacionamento estabelecido nas pré-negociações (Graham, 1985). Por seu lado, o negociador brasileiro é moderado, coletivista, demonstra necessidade de relacionamentos estáveis, é avesso à incerteza e orientado para o longo prazo (Floriani, 2002).

Estas constatações são advindas de estudos de dimensões das culturas nacionais e refletem alguns aspetos importantes que devem ser levados em conta num processo de negociação. Pequenas atitudes como, por exemplo, o tipo de saudação, a maneira como uma decisão é tomada (e.g. conjuntamente ou individualmente) podem ser ferramentas valiosas que auxiliarão na gestão dos conflitos e no processo de tomada de decisão.

Cada povo possui uma cultura diferente e as diferenças culturais possuem uma relação profunda com a negociação, seus profissionais e os métodos utilizados. Desta forma, o negociador internacional deve estar habilitado a pensar, calcular, observar e apreciar, coerentemente, todas as culturas com as quais potencialmente interagirá (Machado & Martinelli, 2001; Robbins, 2004).

Extrapolando esta questão para a realidade militar buscamos referência no trabalho de Tressler (2008), onde oficiais americanos tiveram a astúcia para estudar previamente a cultura nacional iraquiana de modo a antecipar, gerenciar e operar de forma eficaz num ambiente intercultural hostil.

A cultura é um fator poderoso na formação do pensamento, da comunicação e do comportamento das pessoas nas negociações, ou seja, “a influência da cultura na negociação comercial internacional não pode ser subestimada e pode ser o mais influente componente de um resultado bem-sucedido” (Gray, 2010:217).

Perceber as matizes culturais e ser capaz de ter a agilidade necessária que possibilite a adequação a normas e procedimentos culturais distintos é fundamental para que se consiga alcançar o sucesso das negociações internacionais. Deste modo, necessita-se perceber o que é a cultura e a sua influência no processo negocial.

As investigações no âmbito de negociação intercultural são limitadas, uma vez que são direcionadas para o processo de negociação propriamente dito, em detrimento das diferenças culturais entre os negociadores. Entender como a cultura está presente no processo de negociação vai mais além desta perspectiva e pode ser um fator que contribuirá para que os negociadores globais prosperem, uma vez que a falta de valorização das diferenças culturais pode significar o insucesso nas negociações internacionais (Hendon, 2007; Debabi, 2010). Nossa investigação vai exatamente ao encontro desta perspectiva.

No processo negocial podemos dizer que a cultura é uma variável intangível, porém, perceptível até para os mais incrédulos, e que pode influir nas diferentes fases e dimensões das negociações. E, afinal de contas, por que os negociadores de diferentes países possuem estas características tão particulares? A resposta pode ser obtida pelo que os pesquisadores entendem pelo termo “cultura”.

Patrício (2007:195) descreve a cultura, em termos específicos de negociação internacional, como sendo “um conjunto de conhecimentos e opiniões compartilhadas, valores e crenças que caracterizam o nacional, o étnico e que orientam o comportamento e juízo e a opinião dos negociadores”. Desta definição, concluímos que as diferenças culturais não podem ser confundidas com uma relação de clichés que caracterizam este ou aquele indivíduo em particular, de um determinado país.

Existem mais de quatrocentas e cinquenta definições possíveis para cultura. Uma delas é que a cultura seria um sistema de comunicação que torna possível a uma sociedade humana incorporar os comportamentos biológicos e técnicos dos seres humanos, com seus sistemas verbais e não-verbais de comportamento expressivo (Herbig, 1998).

Em outras palavras, seria uma maneira de viver, incluindo aspetos como comportamento, crenças, valores, língua e práticas de vida partilhadas por membros da sociedade. É o padrão de valores, traços e de comportamentos compartilhados por pessoas de uma mesma região.

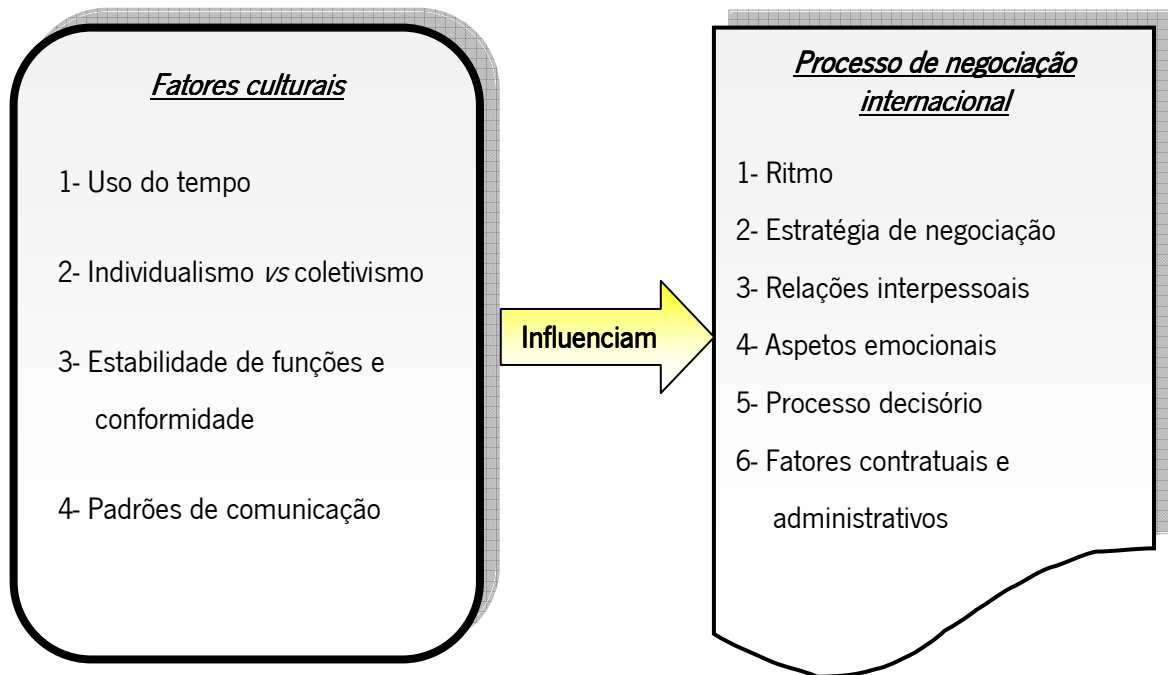
A cultura é uma preciosa fonte de informações que explica a razão pela qual comportamentos, aparentemente simples, soam estranhos se utilizados em outras culturas. Este choque cultural ocorre quando um indivíduo percebe que todos aqueles valores, regras, atitudes e padrões de comportamento aceites e internalizados por si são objeto de questionamento pela outra parte. Segundo Hofstede (1991), o estrangeiro normalmente passa por este choque cultural ao realizar uma missão em outro país, que varia desde a euforia, passando pela aculturação, até atingir a estabilidade. O período estimado até atingir essa estabilidade seria dois anos.

Uma das maneiras de superar este impacto seria reconhecer a sua ocorrência, entender o seu porquê, e perceber que é uma reação normal a um fenómeno não usual na vida das pessoas. Tal postura implica a conscietização de que o estudo da influência do contexto cultural deve ser um fator prévio que deve constar da agenda de preparação de qualquer relacionamento intercultural, inclusive as negociações internacionais.

Brett (2007) compara a cultura a um *iceberg*, onde existem mais pressupostos culturais abaixo da linha d'água do que acima, sendo esta cultura sujeita a desvios e mudanças. Acima da linha d'água estariam presentes tão-somente os comportamentos e as instituições e, abaixo, os valores, crenças e normas.

Acuff (2008), entende que os fatores culturais⁵ impactam diretamente nas negociações internacionais, conforme a figura 2.

Figura 2 - Fatores culturais *versus* processo de negociação internacional



Fonte: Adaptado de Acuff (2008:27)

O ritmo das negociações é fortemente influenciado pela maneira como as culturas gerem o tempo. As estratégias a serem adotadas dependerão da orientação da cultura e da confiança estabelecida entre as partes. As relações interpessoais e os aspectos emocionais englobam variáveis como a lealdade, a empatia, a suscetibilidade a atitudes, entre outras. O conhecimento do processo decisório da contraparte determinará a maneira como abordaremos determinado assunto considerado mais polêmico. Já o conhecimento dos códigos legais e processos administrativos de cada cultura são ditados pelos padrões de comunicação necessários, mas, por vezes, esquecidos e que podem impactar no decorrer dos trabalhos.

De acordo com Miežilien & Banyt (2007), as diferenças entre culturas podem ser medidas e identificadas por meio das características individuais de um negociador, das características das culturas e dos contextos em que se desenrolam as negociações. Os negociadores devem se preocupar em buscar

5. Estes fatores já foram abordados no item 2.2

as informações que não estão disponíveis na fase de planejamento. Atenção especial deve ser dada aos eventuais deslizes que podem ser cometidos pela insuficiência de informações como, por exemplo, a atribuição de rótulos aos negociadores (e.g. os brasileiros gostam de levar vantagem em tudo).

A cultura é uma linguagem silenciosa que deve ser utilizada em adição à linguagem falada, quando se busca chegar a um entendimento entre as partes (Salacuse, 2003).

De todos os conceitos apresentados até agora, Teixeira (2002) introduziu um ingrediente novo ao afirmar que a cultura pode ser vista como um sistema comum de significados, aceites com conteúdo implícito e explícito, que é deliberadamente, ou não, aprendida e partilhada pelos membros de um grupo.

Sobre isso, Hofstede (1991:4) afirma que “cada um de nós transporta consigo um padrão de pensamento, de sentimentos e de ação potencial que são o resultado de uma aprendizagem contínua”, distinguindo a personalidade, a cultura e a natureza humana em três níveis distintos. Na camada inferior temos a natureza humana, nível básico de programação mental, que é herdado através dos genes. Já o topo é representado pela personalidade que não é compartilhada com outras pessoas. Seu aprendizado decorre da influência da programação mental coletiva, assim como das experiências pessoais. No meio está a cultura que é adquirida, sendo advinda do ambiente social do indivíduo e não dos genes.

A definição proposta por Hofstede (1991), e que será utilizada como base neste estudo, é que a cultura é um produto de uma programação mental coletiva que distingue os integrantes de um grupo ou categoria em relação a outro.

No próximo tópico abordaremos, de forma sucinta, a obra de Hofstede e alguns pontos de vista críticos a seu estudo.

2.3.1. O modelo de Hofstede

Hofstede é um psicólogo social renomado na questão do estudo da cultura. Suas idéias servem de suporte até hoje para a replicação de estudos, bem como para a atualização, continuidade e aperfeiçoamento do entendimento desta variável no contexto empresarial e negocial.

Nesse sentido, Jones (2007) assegura que seu modelo tem sido instrumental na implementação de muitos sistemas de negócios, incluindo as práticas de controlo de orçamento, comportamento empreendedor, resolução de conflitos, gestão participativa e, é claro, muitas outras questões de ordem intercultural.

Seu modelo teórico aponta para a existência de quatro níveis de manifestação da cultura que podem ser melhor visualizados em termos de uma cebola e suas camadas.

Na parte mais superficial encontram-se os símbolos que podem ser traduzidos por palavras, gestos e objetos que carregam em si uma carga emocional distinta somente para um determinado grupo, e que servem para transmitir um significado cultural. A camada seguinte são os heróis, que, de alguma forma, moldam o comportamento dos integrantes deste grupo. Caminhando mais para o centro da *cebola* temos os rituais, que consistem em atividades coletivas que individualizam as culturas. Os símbolos, heróis e rituais podem ser agrupados como sendo as práticas que são perceptíveis por todos (Hofstede, 1991).

O nível central de manifestação cultural é composto pelos valores que apresentam como característica essencial a crença de um indivíduo ou grupo de que uma conduta é pessoal e socialmente preferível a outra oposta. Estes valores distinguem o certo do errado, o bem do mal, e, assim, orientam os indivíduos na vida pessoal e profissional e na tomada de decisão (Salacuse, 2003; Ma, 2010).

As diferenças culturais não se manifestam apenas ao cruzarmos uma fronteira física. As pessoas podem pertencer a vários grupos ou categorias simultaneamente sendo submetidas, desta forma, a diferentes níveis de programação mental (nacional, regional, sexo, geração, origem social e organizacional) (Hofstede, 1991).

Na tentativa de medir os graus em que as culturas diferem umas das outras foi conduzido um estudo sobre os valores de trabalhadores de uma empresa multinacional com filiais em mais de 50 países. As dimensões culturais propostas por Hofstede (1991) serão seguidamente apresentadas.

2.3.1.1. Índice de Distância Hierárquica

A dimensão designada por índice de distância hierárquica (IDH) define a extensão com que membros com menos poder aceitam a distribuição desigual de poder e consideram tal facto como normal. Em outras palavras, seria a capacidade dos membros menos poderosos das organizações em aceitarem e esperarem que o poder seja distribuído de forma desigual (Cronjé, 2011).

O IDH relaciona-se ao nível de distribuição desigual do poder na organização, à maior ou menor hierarquização na estrutura, à presença de normas, crenças e práticas que enfatizam os desnivelamentos hierárquicos (Coleta & Coleta, 2005).

Segundo Dodor & Rana (2007), em países com alto IDH cada pessoa tem um lugar definido na ordem social e sabe bem até que ponto pode avançar ou recuar. As desigualdades devem existir e são

aceitas de forma natural e esperadas pelos membros da sociedade. Em contraste, nos países com baixo IDH há uma tendência para minimizar a desigualdade de poder, onde os com menos poder esperam ser inseridos no processo decisório.

Para Hofstede (1991) a grande distância hierárquica possui como características centrais: (1) o poder prevalecer sobre os direitos; (2) as organizações tratam com tranquilidade a centralização do poder; (3) a hierarquização organizacional aponta para uma desigualdade existencial entre os níveis hierárquicos; (4) o chefe ideal deve ser uma pessoa autocrática e centralizadora; (5) e os subordinados esperam ser guiados pelos chefes.

Já a pequena distância de poder tem como premissas essenciais: (1) as organizações devem ser descentralizadas; (2) deve existir não uma contra-dependência, mas uma interdependência entre subordinados e superiores; (3) o chefe ideal é democrático; (4) e os subordinados esperam ser consultados.

No estudo de Hofstede, o Brasil e a França apresentam um alto IDH.

2.3.1.2. Coletivismo *versus* Individualismo

Na dimensão do coletivismo por oposição ao individualismo podemos afirmar que os indivíduos optam por serem membros de um grupo ou voltados para si mesmos. O coletivismo está presente em sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento em grupos compactos, vigorosos e unidos, onde a lealdade é a norma principal de conduta permitindo protegê-los mutuamente. Já o individualismo ocorre em sociedades cujos laços entre as pessoas são fracos, onde estas somente devem se preocupar consigo mesmo e com membros de sua família mais próxima (Hofstede, 1991).

Segundo Ma (2007), numa sociedade coletivista as relações sociais e de harmonia do grupo são preocupações importantes. O ambiente em sintonia pode prevalecer sobre a realização de tarefas e desejos pessoais. Em contraste, em uma sociedade individualista as pessoas valorizam a autonomia, a assertividade, a competição e a realização individual.

Dessa forma, podemos esperar que o individualismo conduza a estilos de gestão de conflitos diretos e orientados para as tarefas, refletindo uma grande preocupação para si e pouca para os outros. Já o coletivismo deve motivar estilos indiretos que refletem a preocupação com os outros e a cooperação e parceria.

A dimensão individualismo *versus* coletivismo, mais do que nas outras dimensões culturais, pode afetar a formalização de uma decisão ética de um negócio, que diz respeito à forma como as pessoas resolvem os conflitos de interesses e otimizam os benefícios mútuos (Husted & Allen, 2008).

Pelo estudo de Hofstede (1991), o Brasil tende a ser uma nação coletivista e a França apresenta um forte individualismo.

2.3.1.3. Masculinidade *versus* feminilidade

Nas culturas predominantemente masculinas acredita-se que os conflitos devem ser tratados como uma luta e que o melhor deve vencer. Nas femininas os conflitos devem ser resolvidos com base em compromissos e concessões. A classificação de uma cultura como mais ou menos masculina é uma função do grau em que a cultura prefere atingir seus objetivos. Os homens são mais diretos, movidos pelo sucesso e as mulheres tendem a adotar posturas mais conciliadoras e cooperativas.

No pólo masculino existe: (1) uma postura decisiva e auto-afirmativa dos gestores; (2) a resolução dos conflitos pelo confronto; (3) o reconhecimento pelos méritos decorrentes de um bom serviço prestado; (4) e o constante desafio que permeia a realização pessoal. Já a parte feminina privilegia: (1) ter boas relações com a chefia direta; (2) o apelo ao bom senso e intuição; (3) a resolução dos conflitos pelo compromisso e negociação; (4) e, por último, a segurança no emprego (Hofstede, 1991).

As pontuações dos países em estudo são próximas no estudo de Hofstede (1991), tendo o Brasil uma tendência maior para a masculinidade, sendo a França relativamente feminina.

2.3.1.4. Controlo da incerteza

Os seres humanos têm incorporado em suas mentes que determinadas atitudes e comportamentos não esperados devem ser encarados como prejudiciais e perigosos. Trata-se do medo do desconhecido que aumenta a ansiedade, o nervosismo e o *stress*.

Esta dimensão denominada controlo da incerteza (CI) mede a tolerância da sociedade para a incerteza e ambiguidade. Ela indica em que medida a programação cultural dos membros os faz sentirem-se confortáveis ou não em relação a situações não-estruturadas (Xiumei & Jinying, 2011).

Não devemos, entretanto, confundir CI com controlo de risco. Por meio do controlo da incerteza as nações procuram mitigar as ambiguidades, mas pode acontecer que as culturas com elevado CI assumam, por vezes, posturas arriscadas, como um confronto direto, em detrimento de optar pela resolução pacífica do conflito (Hofstede, 1991).

MacNab et al. (2007) afirmam que algumas sociedades com alto grau de CI optam por executar seus negócios mediante regras expressas, não deixando margens para duplas interpretações. Esta atitude indica o quão ameaçado pode ficar um indivíduo em face de uma norma ou procedimento que possa parecer dúbio, e em que grau este indivíduo deverá evitar tais situações.

Algumas características de fraco CI são: (1) o reduzido *stress*; (2) sentir-se confortável em situações ambíguas; (3) tratar o diferente apenas de forma curiosa; (4) abordar o tempo como uma referência; (5) e, por último, ater-se a um número reduzido de regras. Já o comportamento que denota alto CI pode ser medido por: (1) um elevado grau de *stress*; (2) a exteriorização de emoções em público; (3) a necessidade de um número elevado de regras formais, mesmo que sejam ineficazes; (4) tratar o diferente como perigoso; (5) e, finalmente, o tempo é considerado primordial nas negociações (Hofstede, 1991).

Tanto o Brasil quanto a França apresentam elevados índices de CI, com a França apresentando um *score* maior que o Brasil.

2.3.1.5. Orientação a Longo Prazo *versus* Orientação a Curto Prazo

A quinta dimensão é a orientação a longo prazo (OLP) por oposição à orientação a curto prazo (OCP) e mede o grau de importância dado a relacionamentos duradouros em detrimento daqueles sem compromisso com o futuro.

Valores associados à OLP são a austeridade, a perseverança e o sentimento de vergonha (necessidade de honrar os compromissos). Já os valores associados à OCP são o respeito pela tradição (que pode ser um obstáculo à inovação) e a seriedade e estabilidade sociais (desencorajando a iniciativa, a capacidade de mudança e a procura pelo risco) (Hofstede, 1991; Shi & Wang, 2011a).

A OLP está relacionada a crenças e práticas que valorizam comportamentos relacionados ao planeamento e preparação pessoal para o amanhã, fixando o futuro como meta. Deve ser utilizado o compromisso como forma de desenvolver as normas sociais de governança. Outras sociedades vivem intensamente o hoje e são denominadas como sendo OCP. Nesse caso, é importante ter atenção às

normas e convenções, bem como manter as aparências (Lin & Miller, 2003; Coleta & Coleta, 2005; Hofstede et al., 2012).

O Brasil apresenta uma pontuação alta nesta dimensão, sendo apontado como tendo uma OLP. A França não foi identificada no estudo original de Hofstede (1991), entretanto, Almueis et al. (2006) asseveram que empresas francesas tendem a ser também OLP.

2.3.1.6. Críticas a Hofstede

Como acontece com qualquer nova ideia ou mudança de paradigma, naturalmente são desenvolvidas diversas análises, além de inspirar uma quantidade significativa de trabalhos com base em supostos equívocos, imprecisões e uso indevido de alguns de seus principais elementos.

Pirzada & Bangert (1992:63), afirmam que “o uso das dimensões de Hofstede em estudos interculturais é superior a demais estudos” mesmo restringindo seu estudo a empregados de uma só empresa norte-americana, o que poderia comprometer os resultados em função da cultura corporativa, e utilizando dados antigos (não contemplou a emergência econômica dos países nem a queda do comunismo).

Minkov & Hofstede (2011) acreditam que as suas dimensões refletem diferenças nacionais estáveis. Quanto aos dados serem antigos ressaltam que as culturas evoluem, mas tendem a se mover juntas, em mais ou menos uma e mesma direção cultural. Dessa forma, as diferenças culturais não se perdem.

No tocante à questão da cultura corporativa, Hofstede (1991) afirmou que os valores são adquiridos pelas pessoas quando estas ainda são crianças e que não podem ser confundidos com os valores organizacionais nem com os valores do empregador.

Existem estudos mais recentes que apresentam novas escalas de medida para a dimensão cultura como, por exemplo, o Projeto GLOBE, acrônimo de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, desenvolvido por House et al. (2004).

De acordo com Barakati, Ramsey, Oliveira, & Monteiro (2010:171), as dimensões do GLOBE são: (1) a orientação para a realização que trata do nível em que uma comunidade encoraja e recompensa membros do grupo pela melhoria no desempenho, inovação e excelência; (2) a orientação para o futuro medida pela intensidade em que as pessoas se comprometem com o comportamento de longo prazo; (3) a igualdade de gêneros que examina a divisão de papéis entre homens e mulheres, representando o grau em que o grupo minimiza as diferenças de gênero entre cargos e a

discriminação; (4) a assertividade que reflete as crenças relacionadas ao encorajamento ou não de uma pessoa para ser assertiva e agressiva nas relações sociais; (5) o coletivismo de grupo que mostra como os indivíduos expressam orgulho e fidelidade em suas organizações e famílias; (6) o coletivismo institucional que denota a forma como as práticas sociais institucionais encorajam a distribuição coletiva dos recursos; (7) a distância do poder que avalia de que maneira uma comunidade aceita ou aprova autoridade, ou seja, como o membro de uma sociedade espera e concorda que o poder deva ser igualmente distribuído; (8) a orientação humanística que é manifestada pelo modo como as pessoas se tratam; (9) e, finalmente, a aversão à incerteza que preconiza o quanto os indivíduos toleram a incerteza e como trabalham com situações ambíguas.

Os pesquisadores do GLOBE foram fortemente persuadidos pelo trabalho de Hofstede na seleção das variáveis, podendo-se até mesmo inferir que algumas das escalas compartilham os mesmos rótulos das dimensões de Hofstede. Assim, ambas abordagens são altamente valiosas para estudos em negócios internacionais e gestão. Elas fornecem dimensões úteis para comparar e entender melhor as diferenças culturais entre os países e devem ser utilizadas numa lógica de complementaridade e não de oposição (Shi & Wang, 2011b).

Entendemos que o GLOBE é menos criticado do que Hofstede, ou porque realmente existem menos pontos de controvérsia, ou dado seu caráter mais recente. Os investigadores contemporâneos ainda não tiveram tempo para se debruçar sobre ele e o criticar, como já sucedeu com o modelo de Hofstede. Efetivamente, a cultura é dinâmica, mas suas mudanças operam de forma lenta e os reflexos não são imediatos. Os dois projetos representam estudos valiosos na área de gestão e de negócios. Os resultados da pesquisa de Hofstede continuam válidos, uma vez que são alvo de críticas por pesquisadores que tentam, utilizando-o como ponto de partida, buscar novas perspectivas de análise.

Nesse sentido, cabe frisar que as “aplicações de dimensões de Hofstede provaram ser úteis na compreensão de valores de gestão, estruturas organizacionais, empreendedorismo e comportamento de liderança, processos de negociação e políticas de gestão de recursos humanos” (Volkema, 1997:338).

O trabalho de Hofstede é, ainda hoje, referência para o entendimento do aspeto cultural nas negociações transnacionais. Sua enorme popularidade não é devido ao facto de que é o absolutamente certo ou verdadeiro. Ela decorre da coerência do modelo e capacidade de previsão (Minkov & Hofstede, 2011).

Para reforçar nossa preferência pelas dimensões de Hofstede, cabe mencionar Jackson (2011) que afirma que “é lamentável que grande parte da crítica da contribuição de Hofstede não levou a nenhuma direção nova e significativa”.

Em face ao exposto, e considerando que este modelo foi utilizado em estudos que envolvem negociações interculturais (e.g. Husted & Allen, 2008; Osório, 2009; Barron, 2011), tendo inclusive sua escala sido validada em estudos desta natureza no Brasil (Cardiga, 2002; e Volkema & Fleury, 2002), optamos por adotá-lo para o estudo das dimensões culturais.

2.4. A relevância dos valores

Os comportamentos durante um processo de negociação podem variar de agressivo a enganador, envolvendo, desde a supressão deliberada até o uso de informações privilegiadas. Essas atitudes e a maneira como os comportamentos são vistos e praticados pelas partes decorrem de uma série de fatores como, por exemplo, os valores dos negociadores (Volkema, 1999b).

As diferenças de valores muitas vezes criam barreiras significativas para que negociadores internacionais e organizações cheguem a um acordo. Assim, “em qualquer negociação é importante aos negociadores perceberem os valores da outra parte sem, no entanto, caracterizá-los de uma forma negativa” (Salacuse, 2003:94; Salacuse, 2010).

Os valores são tendências para o indivíduo preferir um certo estado das coisas em detrimento de outro. Por exemplo, a ideia do que é certo ou errado, bom ou mau, normal ou anormal permeia este conceito exercendo, dessa forma, influência positiva ou negativa nos comportamentos e atitudes futuras das pessoas (Hofstede, 1991).

Os valores orientam o comportamento e as atitudes dos indivíduos, na medida em que servem como um guião de suas vidas, exercendo um papel crítico nas suas atitudes, maneiras de refletir, agir e de como enxergar o mundo real. Assim, podemos inferir que o sistema de valores dos indivíduos influencia na forma como estes percebem e analisam o comportamento de outras pessoas nas situações de negociação.

Sabemos que os valores, mesmo não tendo impacto direto nos comportamentos, exercem influência sobre as atitudes dos indivíduos, sendo que estas influenciam os comportamentos. Até o presente ponto utilizamo-nos dos termos atitudes e comportamentos que merecem esclarecimentos adicionais.

As atitudes podem ser traduzidas “em afirmações avaliativas, favoráveis ou desfavoráveis, com relação a objetos, pessoas ou eventos” (Robbins, 2004:21).

Já o comportamento possui uma relação direta com as atitudes, na medida em que “o comportamento pretendido é resultado de uma determinada atitude e é uma tendência para que o indivíduo adote uma ação predeterminada” (Jr, Hunt, & Osborn, 1998: 67).

Para Rohan (2000), os sistemas de valores são estruturas cognitivas e, muitas vezes, estão implícitas nas definições de valor as explicações sobre a função dos sistemas de valores. Para tal, este autor reuniu algumas definições que são expostas no quadro 1.

Quadro 1 - Definições de valores

Autor	Definição
Rokeach (1973)	Um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou alternativo de conduta.
C.K.M. Kluckhohn (1968)	Um valor é uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, a respeito do desejável, que influi sobre a seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis.
Lewin (1952)	Valores influenciam o comportamento, mas não o caráter de uma meta. Por exemplo, o indivíduo não tenta "alcançar" o valor da justiça, mas a justiça "guia" seu comportamento.
Heider (1958)	Significado de propriedade de uma entidade (a pessoa tem valores) ou como significando a classe de entidades (aquela pessoa é um valor) com a conotação de ser objetivamente positiva, de alguma forma.

Fonte: Adaptado de Rohan (2000: 257)

Os valores servem como um critério prévio para a seleção de uma ação a adotar. Estão presentes aspectos cognitivos, afetivos e direcionais (no sentido de normatizadores de conduta). Quando estes valores estão perfeitamente internalizados nos indivíduos podem ser considerados como estabelecadores de critérios de julgamento, preferência ou escolha de uma atitude. Em síntese, os

valores são componentes que conduzem as pessoas a comportamentos de antecipação de factos, bem como para o direcionamento de resultados. Podem, ainda, servir de suporte para a explicação ou justificativas de factos e condutas passadas (Rokeach, 1973).

Dá a importância de se conhecer os valores da contraparte nos processos de negociação. Quando estamos a conduzir uma negociação internacional é conveniente que tenhamos uma visão ampla dos principais valores da outra parte, de modo a que possamos entender seus comportamentos e nos antecipar a suas atitudes.

Para efetuar o estudo dos valores no contexto da área de gestão observamos que os pesquisadores se utilizam das mais variadas metodologias, dentre as quais podemos citar o *Rokeach Value Survey* (RVS) e a *List of Values* (LOV).

O RVS possui 18 itens que reúnem dois grandes grupos de valores: os terminais, que se referem aos valores finais desejados (e.g. vida confortável, sentido de realização, mundo de paz e de beleza e igualdade); e os instrumentais, que refletem as normas de conduta que permitirão atingir os valores terminais (e.g. ambição, capacidade e alegria) (Robbins, 2004).

Segundo Kahle, Beatty, & Homer (1986), a LOV foi desenvolvida a partir do RVS e contempla nove valores que incluem: (1) o auto-respeito, isto é, ter orgulho do que representa e faz para a sociedade; (2) a segurança que é sentir-se protegido de eventuais adversidades; (3) o sentimento de realização que significa ter sucesso em suas ações; (4) a necessidade de estímulo, ou seja, experimentar novas oportunidades excitantes; (5) ser respeitado que representa contar com a admiração de outras pessoas, além de receber o reconhecimento por suas ações; (6) a auto-realização compreendendo ter a percepção de que fez o seu melhor; (7) as relações amigáveis ligadas ao companheirismo e espírito de corpo; (8) o divertimento e a alegria de viver, ou seja, levar uma vida feliz; (9) e, por último, o sentimento de pertença que representa a necessidade de ser estimado pelos amigos, família e colegas de trabalho.

Estas dimensões são organizadas em valores auto-orientados ou internos (auto-respeito, sentimento de realização, segurança, ser respeitado e auto-realização) e valores sociais ou externos (sentimento de pertença, relações amigáveis, divertimento/ prazer na vida e necessidade de estímulo) (Shim & Eastlick, 1998).

A LOV é um instrumento de medida abreviado que apresenta uma solução para a dificuldade de escalonar os 18 valores do RVS. Esse sistema tem várias vantagens das quais se destaca o facto de ser mais simples de administrar e representar uma tarefa muito mais fácil para o entrevistado (Beatty, Kahle, Homer, & Misra, 1985; Kamakura & Novak, 1992).

Em suma, em face desta escala já ter sido validada em outras investigações no Brasil (e.g. Oliveira, 2004), optamos por adotá-la para a mensuração dos valores, compartilhando a idéia de que “a receita é tão simples e raramente é seguida: pesquisadores devem usar instrumentos que são validados e que têm sido utilizadas com sucesso no passado” (Becker, 1998:58).

2.5. Ética e Negociação

As negociações são um tipo particularmente importante de interação, onde os diferentes padrões de moralidade e ética têm grande potencial para afetar os processos e também os resultados. Trata-se de um contexto social que fornece um rico laboratório comportamental que permite o estudo de condutas rotineiras éticas ou antiéticas (Lewicki & Stark, 1996; Banas & Parks, 2002).

Não raro encontramos alguma confusão nos conceitos de moral e ética. A ética vem do grego *ethos*, que quer dizer modo de ser ou caráter e, ainda, no latim *mos* (ou no plural *mores*), que significa costume, de onde decorre a palavra moral. São termos sinónimos com origens etimológicas distintas.

A moral é definida como o conjunto de normas, condutas, tradições e costumes com caráter prescritivo, ou seja, a moral é normativa, dita a maneira de agir, estatuindo o que é errado ou certo. Enquanto a ética não tem a natureza normativa, ela é reflexiva e visa alicerçar, de maneira racional, as atitudes dos indivíduos sobre o que é certo ou errado. Neste caso, o foco está no “porquê” devemos adotar esta ou aquela atitude (Kipper, 2006). Há que se ter em mente que a distinção das atitudes eticamente corretas pode variar de um indivíduo para outro, dependendo dos valores morais que servem como alicerces de suas vidas.

A responsabilidade em definir se uma atitude é ética ou não depende de cada negociador, e não de um mediador externo, ou seja, a decisão é fundamentalmente das partes. Para que uma atitude seja ética devemos fazer três perguntas: (1) está dentro da lei?; (2) é aceita pela sociedade?; (3) e, posso dormir tranquilo? Caso obtenha algum *não* como resposta devemos descartar a atitude por esta não ser ética (Mello, 2010).

Volkema, Fleck, & Toth (2004) comprovam que o uso de táticas questionáveis ou antiéticas é comum entre os negociadores (cerca de 80% dos respondentes afirmam utilizar estas táticas). Uma conclusão que podemos tirar é que quando estamos negociando é uma ficção assumirmos que as pessoas são 100% honestas. Até porque “negociação honesta que leva em conta todos os interesses seriamente não é realmente uma negociação. É outra coisa, porque o engano e a mentira são inerentes à negociação (Peppett, 2002:93).

Negociar é buscar o consenso de vontades. E como realizar esta tarefa se percebemos que não existe uma transparência na clarificação dos interesses e das informações disponíveis? Nesse caso, estamos, segundo Carvalho (2008), diante de dois dilemas negociais: (1) o dilema da honestidade onde os negociadores hesitam em se manifestar acerca dos seus reais intentos, uma vez que têm algum receio de que a outra parte possa usar estas informações contra ele; (2) e o dilema da confiança que surge como uma suspeita estrutural acerca da veracidade das informações compartilhadas.

Existe também outro conflito decorrente do binômio ética/legalidade. Patrício (2007) aponta quatro possibilidades de comportamento: (1) não ético e ilegal (e.g. a corrupção); (2) ético e ilegal, como a ocultação deliberada de informações; (3) não ético, mas legal, quando, por exemplo, uma determinada empresa financia viagens de indivíduos com quem irá negociar; (4) e, por fim, ético e legal, que seria o ideal a perseguir.

Husted & Allen (2008) afirmam que existem outros fatores que podem representar variáveis que determinarão as condutas em uma mesa de negociação. Um exemplo são as variáveis econômicas que estão intimamente relacionadas ao aspeto de sobrevivência e, portanto, podem estimular as pessoas a assumirem posturas não éticas chocando-se com o que preconiza a sua cultura. Cabe lembrar que ao adotarmos posturas eticamente questionáveis assumimos o risco de macular também a reputação de nossa instituição. O dano será muito maior do que o esperado.

Quando se aborda a questão das negociações interculturais não há como dissociar a questão da cultura *versus* a tomada de decisões eticamente questionáveis por parte dos negociadores. A cultura realmente desempenha um relevante papel na decisão dos negociadores em adotar táticas contestáveis ou até mesmo antiéticas.

Nesse sentido, observa-se que investigações sobre a ética nas negociações estabelecem uma ligação com o modelo de cultura proposto por Hofstede. Suas dimensões podem ser utilizadas como uma forma de se fazer predições quanto ao aspeto ético. Em outras palavras, “as questões éticas variam de cultura para cultura” (Hofstede, 1991; Husted & Allen, 2008:297).

De acordo com Lewicki (2010), existem algumas grandes categorias de comportamentos questionáveis em termos de ética nas negociações, senão vejamos: (1) a tradicional negociação competitiva, incluindo ações do tipo apresentar uma oferta inicial desproporcional ao acordo com o intuito de causar um impacto no oponente; (2) a falsificação deliberada de informações por meio da deturpação de dados; (3) o blefe utilizando-se de ameaças ou promessas que não poderão ser cumpridas; (4) a deturpação dos factos para a rede de contatos da contraparte de modo a que a sua reputação seja posta em causa perante seus pares e superiores; (5) a coleta de informações

inadequadas (e.g. suborno, espionagem ou infiltração); (6) e, por fim, a manipulação emocional que ocorre quando são adotadas posturas de fingimento de sentimentos como a raiva, o medo, o desapontamento, entre outros, com o intuito de realizar um ato de apelo afetivo junto ao opositor.

Ainda segundo o mesmo autor, existem fatores que podem predispor os negociadores a se utilizarem destas táticas antiéticas. Nesta matéria, são de sublinhar as características demográficas, de personalidade e nível de desenvolvimento moral dos negociadores, e os elementos do contexto social.

Para tentar avaliar a questão da ética, Lewicki & Robinson (1998) desenvolveram um questionário contendo 18 táticas de negociação eticamente questionáveis, o *Incidents in Negotiation Questionnaire* (INQ) que foram selecionadas a partir de uma lista maior obtida em pesquisas e livros que tratavam do assunto.

O questionário se concentra em condutas de negociação competitivas ou questionáveis. Essas condutas representam um *continuum* de táticas ou comportamentos que foram encontrados nas cinco grandes categorias explicitadas anteriormente.

Resumidamente, tais táticas são: (1) ameaçar o opositor como forma de pressionar a contraparte a ceder; (2) fazer falsas promessas que não podem ser cumpridas; (3) ludibriar a outra parte afirmando que somente você pode conseguir o que quer se negociar; (4) enganar o opositor não divulgando seu verdadeiro limite de aceitação mínimo; (5) começar “alto” nas negociações de modo a que, mediante concessões da outra parte, cheguem ao valor “justo”; (6) coletar informações sobre os pontos fortes e fracos do oponente por meio de uma rede de amigos e contatos; (7) pagar para coletar as informações sobre o oponente; (8) aliciar os subordinados da contraparte de modo a extrair informações valiosas para a negociação e que não sejam do conhecimento público; (9) subornar as pessoas para obter informações oferecendo presentes caros; (10) assustar o opositor com propostas manifestamente altas (ou baixas) de modo a levá-lo a diminuir a sua auto-estima e conceder desmedidamente; (11) difamar o oponente perante superiores utilizando mentiras ou informações com caráter ambíguo; (12) tentar “trazer para seu lado da mesa” os chefes da contraparte; (13) estimular o opositor a não se preocupar com o fator tempo nas negociações de modo a que este reaja e faça concessões mais rapidamente; (14) tentar, por meio de informações mesquinhas, desonrar o oponente perante seu subordinado; (15) deturpar informações para fechar o acordo, ou seja, mentir para conseguir atingir seus objetivos; (16) utilizar-se de factos controversos junto à imprensa e a clientela para proteger as discussões delicadas que estão ocorrendo; (17) mentir quanto ao andamento das negociações junto à imprensa e à clientela de modo a reforçar seu ponto de vista; (18) e, finalmente, revidar as mentiras que seu opositor tem feito contra você.

O supracitado questionário sofreu evoluções para uma escala denominada *Self-Reported Inappropriate Negotiation Strategies* (SINS), que já foi utilizada em estudos mais recentes (Banas & Parks, 2002; Elahee & Broks, 2004; Ma, 2010).

Nesta matéria, Garcia, Darley, & Robinson (2001) entendem que, embora esta nova escala tenha sido rigorosamente testada, a sua validade e aplicabilidade está mais alicerçada para o universo populacional ao qual foi direcionada, ou seja, alunos de MBA.

Dessa forma, para viabilizar o objetivo de identificar as diferenças e as semelhanças éticas dos negociadores brasileiros e franceses, optamos por usar o INQ, uma vez que o referido instrumento já foi utilizado com êxito em vários estudos prévios (Volkema, 1997, 1998 e 1999a), além de ser uma escala já validada no Brasil (Oliveira, 2004; Volkema, 2004; Volkema et al., 2004).

Por fim, nessa breve revisão de literatura procuramos trazer para discussão conceitos relacionados à negociação comercial internacional, cultura, valores e ética, e como estas variáveis exercem um impacto considerável nas negociações internacionais.

Verificamos, por exemplo, que a estratégia a ser adotada (integrativa ou distributiva) dependerá da natureza e da estrutura do problema e do contexto social em que se desenrolam as negociações. E, quando se trata de negociações internacionais, existem outros pressupostos que devem constar da agenda de preparação dos negociadores (e.g. a cultura, os valores e a ética) sob pena de “quem desconhecer as particularidades dos processos de negociação em cada país pode se deparar com inquietações desagradáveis” (Sebenius, 2002:1).

Comprovamos, ainda, que categorizar as práticas de negócio como ética ou antiética é uma visão muito simplista. As práticas de negócio que são consideradas marginais aos padrões éticos aceites por um lugar podem ser perfeitamente aceitáveis por outro. Não existem *receitas de bolo* que ditem estes comportamentos dos negociadores.

Por fim, constatamos que a existência de uma aldeia global não pressupõe a igualdade e universalidade de culturas, de princípios morais, éticos e de valores. Há que se perseguir a ideia de que conhecer as singularidades dos indivíduos com quem negociaremos pode ser um fator que tornará mais fácil e agradável a montagem do quebra-cabeças negocial, permitindo extrair vantagens competitivas sustentáveis das adversidades que surgem numa mesa de negociação.

Página em branco

3. METODOLOGIA

Esta secção do trabalho será dedicada a abordar os tipos de pesquisa utilizados no presente estudo, mormente quanto ao propósito e ao processo de pesquisa. Mencionaremos os instrumentos de coleta de dados, nomeadamente a entrevista e o questionário, bem como suas etapas de construção; os procedimentos para a recolha de dados; o universo e a composição da amostra, e, por fim, os processos estatísticos para o tratamento dos dados coletados.

3.1. Abordagem dos propósitos de pesquisa

Quanto ao propósito é possível classificar as pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias são utilizadas quando intentam proporcionar a obtenção de maior familiaridade com o problema que se quer estudar. Esta modalidade permite ao pesquisador maior flexibilidade e pode ser concretizada mediante entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema pesquisado. As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo que uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas estandardizadas de coleta de dados (e.g. questionário). Por último, as explicativas têm a preocupação principal de reconhecer os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade e explicando o porquê das coisas (Gil, 2002).

Efetuada uma reflexão crítica acerca dos possíveis contributos advindos desta investigação, e, considerando as características multidisciplinares dos aspetos que seriam objeto do estudo, optamos por adotar uma pesquisa de carácter exploratório-descritiva. Exploratória para aprofundar e, principalmente, atualizar os conhecimentos em relação ao tema, e descritiva pois procuramos descrever as características dos negociadores brasileiros e franceses, sob a ótica das dimensões estudadas.

3.2. Perspetiva dos processos de pesquisa

Ao realizarmos uma escolha preliminar da metodologia a ser adotada em termos de perspetiva da pesquisa, podemos eleger duas vertentes: a quantitativa e a qualitativa. A primeira deriva da epistemologia positivista que argumenta existir uma realidade objetiva que pode ser traduzida em números, enquanto a segunda está diretamente relacionada a uma realidade fenomenológica, cuja verdade é inerente à percepção dos indivíduos (Glatthorn, 1998).

A pesquisa quantitativa se baseia em dados estatísticos, ou seja, tudo aquilo que pode ser quantificado. Já a pesquisa qualitativa se propõe a explorar respostas para aquelas questões mais particulares e está direcionada para aprofundar o entendimento de realidades relativamente complexas, para as quais se buscam esclarecimentos em profundidade (Neves & Domingues, 2007; Santos, 2007).

Em termos de estudos relacionados à cultura, ao combinarmos os paradigmas qualitativo e quantitativo, de forma complementar, conseguimos uma compreensão mais profunda, permitindo a análise dos valores e das premissas que impulsionam os comportamentos dos indivíduos. Mesclando os métodos em nível de dados e paradigmas pode-se alcançar uma compreensão completa das complexidades da cultura (Yauch & Steudel, 2003).

Nesse sentido, pudemos observar que diversos trabalhos que versam sobre o impacto das culturas nacionais e de valores nas negociações já se utilizaram desta abordagem multimétodo (e.g. MacNab et al., 2007; Osório, 2009).

Visando possibilitar maior riqueza de detalhes, bem como sua interpretação em nível estatístico e fenomenológico, a presente investigação foi então processada sob o enfoque quali-quantitativo, pois “uma boa pesquisa envolve tanto o tipo qualitativo quanto o tipo quantitativo (Jr, Babin, Money, & Samouel, 2003:104).

Utilizou-se a metodologia qualitativa sob a forma de entrevistas de profundidade para descobrir quais sentimentos são importantes. As entrevistas em profundidade foram feitas individualmente, permitindo uma vasta investigação de cada respondente. Assim foi possível descobrir sentimentos subjacentes como valores, crenças e atitudes (Malhorta, 2004).

Já em se tratando do foco quantitativo da pesquisa, e considerando que seu intuito era descrever uma população, nos valem do questionário (Barañano, 2008:96).

3.3. Descrição dos instrumentos de coleta de dados

Conforme já abordado, utilizamos como técnicas/métodos de pesquisa o inquérito por questionário e por entrevista.

No tocante à entrevista, já que este investigador possui algum conhecimento acerca do tema, utilizamos a semi-diretiva⁶. Esta modalidade é ajustada para examinar mais a fundo um determinado domínio ou averiguar a evolução de um domínio que já conhecemos pelas respostas abertas obtidas nas questões, além de extrair exemplos úteis para a realização do estudo⁷ (Ghiglione & Matalon, 1995; Barron, 2010).

As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência com os peritos brasileiros e franceses que participam com frequência de negociações internacionais. A opção pela forma de videoconferência relacionou-se com o facto de os respondentes se encontrarem em França e Brasil, pelo que se tornaria muito dispendiosa a realização de entrevistas pessoalmente. Desde o início comprometemo-nos a garantir a confidencialidade dos respondentes. As informações obtidas foram gravadas e transcritas integralmente visando à reunião das ideias. Realizamos uma análise vertical de cada uma das entrevistas.

Atentamos para as reações não-verbais dos entrevistados, pois estas poderiam ser fatores preponderantes na análise da qualidade das respostas (Gil, 2002; Jr. et al., 2003).

Pretendemos com este material enriquecer a discussão dos resultados, além de “proporcionar uma compreensão rica e contextualizada de alguns aspetos da experiência humana através do estudo de casos particulares” (Polit & Beck, 2010:1452).

Optamos por realizar somente cinco entrevistas com a parte brasileira (dois Oficiais das FFAA e três representantes da AP) e uma com a parte francesa (*CFD*⁸ de banco francês). Os respondentes foram homens e mulheres com faixa etária compreendida entre 37 e 57 anos. A escolha dos entrevistados deveu-se aos seus conhecimentos em negociações internacionais e pelo acesso e disponibilidade dos mesmos.

Quanto ao questionário, as escalas escolhidas já foram utilizadas e validadas no Brasil e em França em pesquisas de mesma natureza, mas com públicos-alvo diferentes (e.g. Hofstede, 1991; Cardiga, 2002; Floriani, 2002; Brunsø, Scholderer, & Grunert, 2004; e Oliveira, 2004). Assim,

6. Utilizada quando o entrevistador apresenta o tema e as áreas de interesse cabendo ao entrevistado discorrer sobre as questões propostas e o entrevistador ser o “reorientador”, caso haja algum desvio do tema (Barañano, 2008).

7. O guião de entrevistas encontra-se no anexo I (página 104).

8. Chefe do Setor Financeiro o responsável pela administração dos riscos financeiros nas operações de crédito externas realizadas pelos bancos.

replicamos os questionários originais com algumas reorganizações concernentes ao estilo de linguagem e ordenamento de parâmetros.

Quando se menciona reaplicação (ou replicação) convém esclarecer que se trata de uma duplicação de um estudo empírico divulgado anteriormente, com o fito de avaliar se resultados semelhantes podem ser obtidos se repetirmos o estudo em outro universo. Não se pode utilizar o termo pejorativo “mera replicação” por denotar uma falta de compreensão do valor da pesquisa de replicação (Hubbard & Vetter, 1996; Evanschitzky & Armstrong, 2010).

Para o aperfeiçoamento do questionário, seguimos o seguinte roteiro: (1) elaboramos uma primeira versão, mais completa e pormenorizada; (2) procedemos a um estudo-piloto; (3) realizamos o pré-teste; (4) e, finalmente, aplicamos a versão final já contemplando as mudanças (Moreira, 2004). Passaremos a descrever a seguir estas etapas.

Para elaborar a primeira versão, examinamos questionários já empregados (versões em português e outras versões originais em inglês) para avaliar as dimensões estudadas. Adotamos a língua inglesa na aplicação dos questionários aos respondentes franceses por ser o idioma padrão nas negociações internacionais.

Utilizamos o procedimento de retrotradução dos questionários para minimizar possíveis falhas no entendimento das questões, pois sabemos que “a equivalência linguística perfeita entre os itens de uma ‘língua de origem’ e uma ‘língua-alvo’ é um ideal que a investigação científica pode se aproximar, mas não se alcançar” (Figueiredo & Lemkau, 1980:119). Este método de *back translation*⁹, segundo Malhorta (2004), prevê que um tradutor de língua portuguesa proceda à versão das questões em inglês para o português e outro tradutor norte-americano/inglês refaça esta tradução para o inglês, quando são identificadas eventuais problemas na tradução, sendo executados os acertos pertinentes. Adotamos, de maneira análoga, esta conduta também para as versões em português/inglês. Após esta etapa as versões foram consideradas adequadas.

A escala empregada nos questionários foi a de Likert que é amplamente utilizada em estudos de natureza quantitativa e exige dos inquiridos apresentarem seus graus de concordância ou discordância acerca de um facto. Preferimos esta escala também por ser um “método simples e intuitivamente atraente” aos respondentes (Moreira, 2004:71).

Ato contínuo, já na segunda etapa (estudo-piloto), submetemos o questionário a cinco especialistas da área de negociação para que agregassem observações sobre o *layout*, o conteúdo, a

9. Tradução reversa

concisão e a clareza das questões. Em paralelo, foram realizadas reuniões com os referidos especialistas para discussão dos pontos de melhoria apresentados, tendo sido sugeridas algumas alterações no *layout* e no ordenamento das escalas.

Dando continuidade a processo de aperfeiçoamento do questionário realizamos o pré-teste que, conforme Gil (2002) alerta, consiste em escolher pessoas que sejam parte do grupo a que se quer estudar e aplicar, previamente, o questionário a estas. Segundo o referido autor, o número pode variar entre 10 e 20, independentemente do total de elementos que compõem a amostra a ser pesquisada. Selecionamos, então, dez negociadores e encaminhamos o pré-teste. O pré-teste serviu para garantir que o instrumento não contivesse falhas, as quais poderiam influenciar no resultado final da investigação. Contribuiu, ainda, para averiguar se existiam dúvidas durante a aplicação do instrumento, e se os itens estavam dispostos de maneira fácil e transparente aos respondentes (Neves & Domingues, 2007).

Após os resultados do pré-teste das versões em português e inglês, constatamos que os instrumentos de coleta de dados estavam prontos para serem aplicados constituindo-se, assim, em sua versão final.¹⁰

De posse da versão final, partimos para a fase de definição do universo e da amostra da pesquisa. A população-alvo do estudo, ou seja, “o número total de elementos de uma classe” (Gil, 2002:98) é muito específica e composta por profissionais da área comercial de França, de integrantes de entidades governamentais brasileiras da área orçamental¹¹ e de oficiais das FFAA ligados a negociações comerciais internacionais.

A partir desta população, partimos para a quantificação da amostra¹² cuja dimensão depende de uma série de fatores (e.g. o nível de precisão e o grau de confiança que se quer alcançar e o custo).

Considerando a singularidade do universo, utilizamos a amostragem não-aleatória por conveniência, onde escolhemos os respondentes a nosso critério, em função da adequação do estudo e da possibilidade de acesso aos mesmos¹³. Este método “envolve a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo (...). As amostras por conveniência são

10. A versão final do questionário em português encontra-se no Anexo II (pagina 107).

11. Optamos por funcionários do Ministério da Fazenda (MF) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) que, usualmente, se envolvem em negociações internacionais.

12. “Fração da população com a qual se trabalhará” (Santos & Calderolo, 2006: 82).

13. Convém ressaltar que o acesso aos respondentes nesta fase foi facilitado pelo facto de os mesmos serem militares das FFAA.

usadas porque possibilitam que o pesquisador realize um grande número de entrevistas¹⁴ rapidamente e a um baixo custo” (Jr et al., 2003:247).

Para definição da amostra preliminarmente foi mantido contato informal com os respondentes, notificando-os dos objetivos do trabalho e contributos esperados. Neste momento, foi reforçado que o resultado final do trabalho poderia ser uma mais-valia como fonte de consulta para futuras negociações. Diante da recetividade foi elaborada uma lista de potenciais colaboradores.

Quanto ao procedimento escolhido para aplicação dos questionários, por conta da dispersão no espaço da amostra, dos custos e para facilitar os respondentes, disponibilizamos o mesmo na *internet* (questionário auto-administrado), estabelecendo 30 dias como prazo de resposta. Após as duas primeiras semanas, encaminhamos *e-mail* de agradecimento e relembramos do prazo de devolução. Ao término da terceira semana, reencaminhamos o questionário repetindo o apelo básico inicial, além de reiterar os benefícios advindos dos resultados.

Foram aplicados 160 questionários: 120 para a parte brasileira, sendo 90 para oficiais das FFAA e 30 para entidades da Administração Pública brasileira (AP), tendo sido recebidas 103 respostas (79 oficiais das FFAA e 24 da AP), o que corresponde a um índice de devolução de 86% (88% FFAA e 80% AP); e 40 para a parte francesa, onde recebemos 30 respostas, perfazendo um total de 75% de respostas.

Barañano (2008:101) assevera que nos questionários auto-administrados “a taxa de respostas é extremamente reduzida”. Marconi & Lakatos (2005), por seu turno, afirmam que, em geral, somente retornam 25% de questionários válidos.

Entretanto, no caso particular desta investigação, aduz-se que os percentuais acima desta média foram consequência dos contatos prévios estabelecidos e das negociações que estão, presentemente, ocorrendo¹⁵. A inexistência de estudo semelhante para as culturas brasileira e francesa, principalmente quanto ao universo pesquisado, pareceu ter aguçado a curiosidade dos respondentes para conhecerem melhor suas contrapartes.

Passaremos a descrever o questionário que foi dividido em cinco blocos de questões. Na primeira secção buscamos obter as informações para caracterizar os perfis dos negociadores quanto aos aspetos da negociação, à relevância das informações e às etapas do processo negocial. As escalas variaram de 1, onde o item é considerado quase sem importância, a 5, que denota extrema importância.

14. O autor menciona entrevistas como método de coleta de dados, mas transportamos esta realidade para os questionários.

15. Vide o processo de negociação em curso do PROSUPER.

No segundo bloco, com a escala variando também de 1 a 5, as perguntas investigam o comportamento dos respondentes quanto às variáveis culturais propostas por Hofstede (1991).

O estudo pioneiro de Hofstede, em que pese ser alvo de críticas metodológicas, fornece até hoje um impulso para os esforços na compreensão dos aspetos psicológicos das culturas nacionais. Mesmo havendo um nível elevado de controvérsia em torno do seu trabalho, este continua a ser uma peça muito valiosa em investigações relacionadas com a cultura, tanto para estudiosos como praticantes (Smith, 2006; Jones, 2007).

No terceiro bloco do questionário procuramos avaliar a perceção dos respondentes quanto ao que seria eticamente apropriado ou não. Foi aplicado o INQ proposto por Lewicki (1998). Este instrumento de medida reflete as dezoito táticas eticamente questionáveis já descritas aquando da revisão de literatura. Adotamos como forma de medida uma escala de Likert alterada, variando de 1 a 7, onde os extremos representam eticamente inapropriado e eticamente apropriado, respetivamente.

Esta escala é modestamente preditiva em termos de avaliar o comportamento percebido e o real dos negociadores. Sua medida de adequação geral ainda é o melhor preditor de comportamento ético real (Volkema et al., 2004).

No quarto conjunto de perguntas, os inquiridos responderam a itens relacionadas aos valores propostos por Kahle (1983) em sua LOV. Para aplicação deste modelo adotamos, mais uma vez, a escala de Likert que variou de menos importante (grau 1) a mais importante (grau 5). A LOV é uma ferramenta concisa o que acaba por descomplicar a tarefa do investigador na classificação de valores, além de ter sido o ponto de partida para o desenvolvimento dos outros instrumentos. Esta escala tem sido utilizada em um número grande de estudos e em diferentes nações, o que parece ser um indicador de fiabilidade deste instrumento (e.g. Shim & Eastlick, 1998; Kim, Forsythe, Gu, & Moon, 2002; Júnior, 2006).

Por fim, na quinta e última parte, foram respondidas questões que consolidaram os dados pessoais e demográficos que permitiram caracterizar a amostra estudada.

3.4. Análises estatísticas

Os dados foram recolhidos mediante a utilização de uma folha de Microsoft Excel. Para a realização do tratamento estatístico, os dados foram importados para o software SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*. As análises foram então realizadas, na sua totalidade, com recurso ao SPSS na versão 17.0.

Em termos de estatística descritiva e inferencial, foram calculados os seguintes indicadores e testes estatísticos: (1) frequências (valores absolutos e os respectivos valores percentuais) para descrever as características da amostra; (2) média e desvio-padrão para as respostas a cada item das diferentes escalas; (3) coeficiente de consistência interna alpha de Cronbach para avaliar a fiabilidade das escalas. Os valores são considerados aceitáveis se superarem o valor mínimo de 0.70 (Almeida & Freire, 2003); (4) teste t para amostras independentes e teste não paramétrico de Mann-Whitney (U) para testar as diferenças de médias.

Tal como é recomendado pela literatura (Field, 2009), o primeiro foi utilizado para testar diferenças de médias sempre que as variáveis dependentes apresentavam uma distribuição normal, enquanto que o segundo foi utilizado para testar diferenças quando as variáveis dependentes não apresentavam uma distribuição normal e eram de natureza ordinal (Likert). Por convenção, aceita-se que existem diferenças estatisticamente significativas sempre que o nível de significância é inferior a 0.05. Seguidamente, apresenta-se a descrição das características da amostra e, posteriormente, os resultados da análise de dados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste segmento do trabalho apresentamos e discutimos os resultados coletados nas entrevistas e nos questionários. Procuramos enriquecer as interpretações das análises estatísticas quer com a leitura dos artigos científicos pesquisados, quer com as percepções sobre o fenômeno estudado extraídas das entrevistas com peritos da área. Buscamos, assim, “capitalizar os pontos fortes das abordagens quantitativas e qualitativas” (Ostlund, Kidd, Wengstrom, & Rowan-Dewar, 2010:369).

A exposição e análise dos resultados se inicia com a caracterização da amostra, seguida de elementos que permitirão alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação.

4.1. Caracterização da amostra

Neste estudo participaram 133 negociadores de duas nacionalidades: brasileira e francesa. A distribuição por nacionalidade pode observar-se no quadro 2.

Quadro 2 – Distribuição da amostra por país

<i>Nacionalidade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Brasileira	103	77.4
Francesa	30	22.6
Total	133	100

Os participantes brasileiros representam 77.4% da amostra (n=103), enquanto os franceses retratam 22.6% do total de participantes (n=30).

Além da nacionalidade, consideraram-se outras características da amostra na sua descrição: sexo, idade, número de idiomas falados, estadia fora do país por mais de 2 anos, tempo de trabalho (total e como negociador), grau de formação e organização de vínculo dos negociadores brasileiros.

No quadro 3 pode verificar-se a distribuição da amostra por sexo.

Quadro 3 – Distribuição da amostra por sexo e nacionalidade

Nacionalidade	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Brasileira	93 (90.3%)	10 (9.7%)	103 (100%)
Francesa	22 (73.3%)	8 (26.7%)	30 (100%)
Total	115 (86.5%)	18 (13.5%)	133 (100%)

No que diz respeito ao sexo dos negociadores que integram a amostra deste estudo, a maioria é do sexo masculino (86.5%). Esta predominância dos homens na função de negociador é, no entanto, maior entre os negociadores brasileiros (90.3%). Entre os negociadores franceses, a percentagem de negociadores do sexo masculino desce para 73.3%, o que significa que entre os negociadores franceses, 26.7 % são do sexo feminino. Ainda assim, pode concluir-se que na sua totalidade, a percentagem de mulheres no papel de negociadoras é muito baixa, sendo estas apenas 13.5% do total da amostra.

Esta constatação poderá indicar algum preconceito na participação de mulheres como negociadoras (e.g. “sexo frágil”, mais propensas a ceder em caso de pressão e menos vocacionadas a aceitar situações de *stress*), pode constituir o reflexo de se tratar de uma amostragem por conveniência, ou, ainda devido aos facto do setor de atividade ser predominantemente masculino (FFAA). Esta predominância masculina poderia induzir ao raciocínio de que os negociadores tenderão a adotar um postura competitiva, o que não se comprovou no estudo das dimensões culturais.

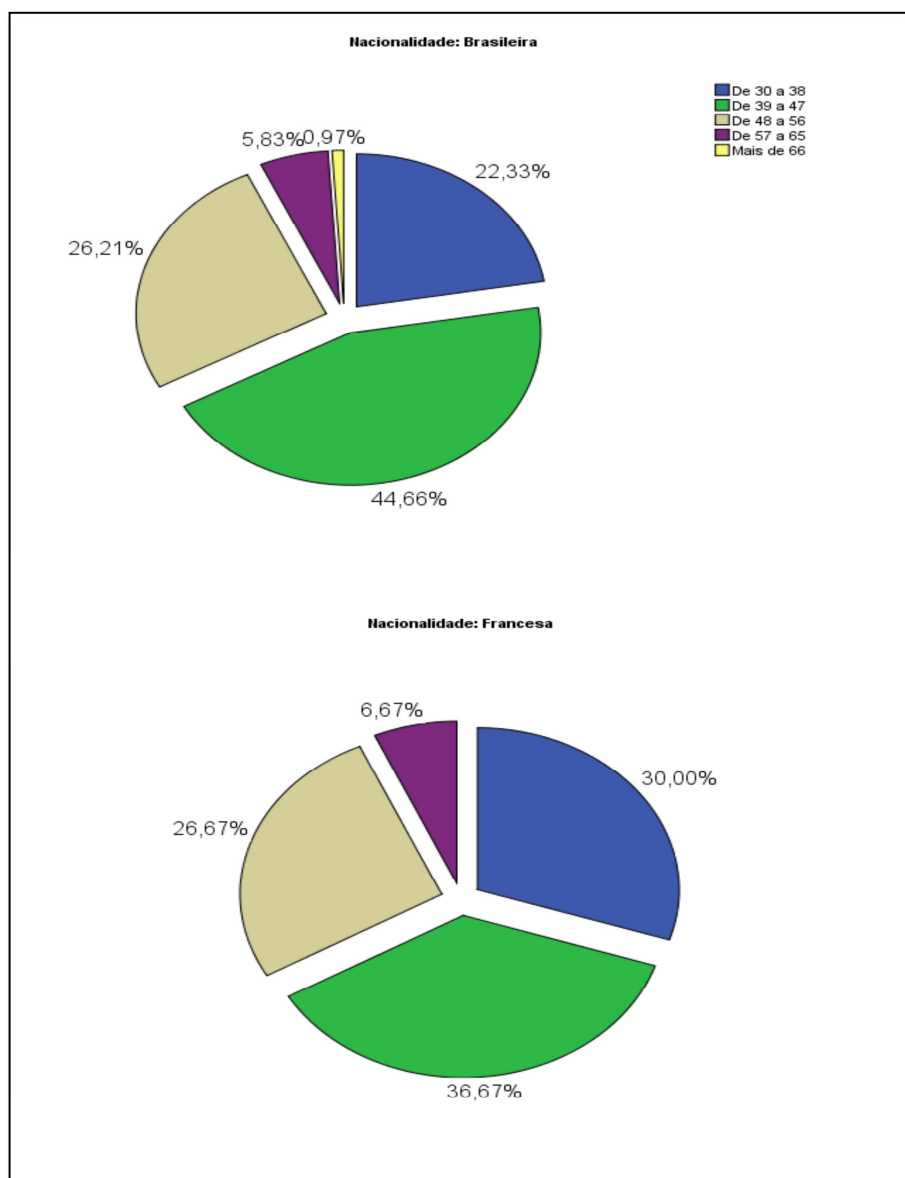
O quadro 4 apresenta os dados da estatística descritiva relativos à idade dos participantes das duas nacionalidades.

Quadro 4– Estatística e teste de diferenças para a idade *versus* nacionalidade

Nacionalidade	Idade					t (gl)	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Amplitude	Assimetria	Curtose		
Brasileira	45.08	7.73	30-68	0.37	0.00	0.505 (131)	0.61
Francesa	44.27	7.78	30-58	0.08	-1.03		
Geral	44.89	7.72	30-68	0.31	-0.22		

No quadro é possível constatar que a média de idades dos negociadores brasileiros é de 45.08 anos (desvio-padrão=7.73), sendo a idade mínima 30 anos e a máxima 68 anos. A média de idade dos negociadores franceses é de 44.27 (desvio-padrão=7.78), com as idades oscilando entre 30 e 58 anos. As médias e desvios-padrão das idades dos negociadores dos países são, assim, bastante próximas. Realizou-se um teste t para verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as idades dos dois grupos de negociadores. A estatística do teste e o respectivo nível de significância indicam não haver evidência de existirem diferenças estatisticamente significativas entre as idades dos negociadores brasileiros e franceses. A figura 3 ilustra a distribuição das idades em cada um dos grupos de negociadores.

Figura 3 – Idade (por escalão etário) dos negociadores brasileiros e franceses



Observando a figura 3 é possível examinar que a dispersão de idades é bastante semelhante entre os dois grupos de negociadores. Predominam os participantes com idades entre os 39 e os 47 anos, tanto no grupo de negociadores brasileiros (44.66%) como no grupo de negociadores franceses (36.67%). O escalão etário menos representado é o superior a 57 anos, tanto para os respondentes brasileiros (6.8%) como para os franceses (6.67%).

Tomando como referência a amostra total de 133 negociadores, pode constatar-se no quadro 5 que a faixa etária em que mais participantes se situam é a dos 39 a 47 anos (n=57), seguida pela faixa etária dos 48 aos 56 anos (n=35) e, com valores próximos, a faixa etária dos 30 a 38 anos (n=32). Apenas 9 dos 133 negociadores possuem idade superior a 57 anos.

Merece destaque a maior concentração das médias de idades dos respondentes (entre 39 e 47 anos), uma vez que o fator idade é inversamente proporcional à adoção de posturas eticamente duvidosas. A tolerância a comportamentos duvidosos diminui na faixa entre os 40 e 49 anos (Volkema, 1999a; Robinson, Lewicki, & Donauhe, 2000). Dadas estas médias de idades, podemos supor que serão observadas medidas éticas nas negociações.

Quadro 5 – Distribuição dos negociadores brasileiros e franceses por idades

Idade	Nacionalidade		Total
	Brasileira	Francesa	
De 30 a 38	23 (22.3%)	9 (30.0%)	32 (24.1%)
De 39 a 47	46 (44.7%)	11 (36.7%)	57 (42.9%)
De 48 a 56	27 (26.2%)	8 (26.7%)	35 (26.3%)
De 57 a 65	6 (5.8%)	2 (6.7%)	8 (6%)
Mais de 66	1 (1%)	0 (0%)	1 (0.8%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

No quadro 6 apresenta-se o número de idiomas que os negociadores franceses e brasileiros falam, para além da sua língua materna. As respostas que apresentaram grau zero referem-se a situação em que o respondente não fala nenhuma língua.

Quadro 6 – Número de idiomas falados pelos negociadores

Idiomas	Nacionalidade		Total
	Brasileira	Francesa	
0	4 (3.9%)	7 (23.3%)	11 (8.3%)
1	48 (46.6%)	8 (26.7%)	56 (42.1%)
2	39 (37.9%)	4 (13.3%)	43 (32.3%)
3	12 (11.7%)	8 (26.7%)	20 (15.0%)
4	0 (0%)	3 (10%)	3 (2.3%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

Verifica-se que existem negociadores que falam apenas a sua língua materna tanto entre os brasileiros como entre os franceses, representando, porém, um percentual pequeno da fatia total analisada. Quatro brasileiros (3.9%) e sete franceses (23.3%) falam apenas a respectiva língua materna. No entanto, uma grande percentagem fala pelo menos um idioma ou mais, para além da língua materna.

Entre os brasileiros, 46.6% fala um idioma adicional, bem como 26.7% dos franceses. Nenhum negociador brasileiro fala mais de 4 idiomas, sendo que 3 (10%) dos franceses têm proficiência oral em 4 idiomas além da língua materna.

O quadro 7 apresenta os resultados da questão sobre a permanência ininterrupta fora do seu país durante mais de dois anos, a trabalhar ou a estudar.

Quadro 7 – Mais de 2 anos fora da região ou país

Mais de dois anos fora do país	Nacionalidade		Total
	Brasileira	Francesa	
Não	68 (66%)	13 (43.3%)	81 (60.9%)
Sim	35 (34%)	17 (56.7%)	52 (39.1%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

No que respeita aos resultados da questão, 34% dos brasileiros afirmam já ter passado mais de 2 anos fora do seu país. A percentagem de respostas afirmativas é, todavia, bastante superior no

grupo de negociadores franceses, com 56.7% dos respondentes a afirmarem já terem tido essa experiência.

Aduz-se, portanto, que os franceses, por já terem experimentado mais vezes situações de choque cultural, seriam mais suscetíveis a se adaptarem a diferentes culturas do que os brasileiros. Certamente haverá maior preocupação dos franceses em estudar e perceber como funcionam os mecanismos culturais da contraparte.

Esta maior conscientização das diferenças culturais pode ser corroborada por um excerto de entrevista com um negociador francês de 37 anos que já teve a oportunidade de passar mais de dois anos fora de seu país ao afirmar que: *“é um desafio entender os códigos, entender a cultura e como fazer negócios, relações profissionais, além de aprender outro idioma”*.

Os quadros 8 e 9 apresentam os dados relativos ao tempo de serviço dos negociadores de cada país (total¹⁶ e como negociadores).

Quadro 8 – Tempo total de serviço dos negociadores brasileiros e franceses

Tempo de serviço	Nacionalidade		Total
	Brasileira	Francesa	
Menos de 5 anos	0 (0%)	2 (6.7%)	2 (1.5%)
De 6 a 10 anos	4 (3.9%)	2 (6.7%)	6 (4.5%)
De 11 a 20 anos	20 (19.4%)	12 (40%)	32 (24.1%)
De 21 a 30 anos	49 (47.6%)	11 (36.7%)	60 (45.1%)
Mais de 31 anos	30 (29.1%)	3 (10%)	33 (24.8%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

Observando os resultados para a amostra total, verifica-se que 45.1% da amostra tem um tempo total de serviço compreendido num intervalo de tempo que varia entre 21 a 30 anos. Apenas 1.5% da amostra trabalha há menos de 5 anos e, da mesma forma, só 4.5% trabalham há mais de 6 anos e menos de 10.

O máximo de tempo de trabalho identificado para os negociadores brasileiros foi de 46 anos, enquanto nos franceses o máximo de tempo de trabalho foi de 35 anos.

16. Entende-se tempo total de serviço como sendo os anos de trabalho do respondente independente da área em que trabalhou.

Quadro 9 – Estatística e teste de diferenças para o tempo de serviço total *versus* nacionalidade

Nacionalidade	Tempo de serviço (anos)					t (gl)	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Amplitude	Assimetria	Curtose		
Brasileira	26.69	8.63	9-46	-0.19	-0.36	3.90 (131)	0.00
Francesa	19.73	8.45	3-35	-0.02	-0.73		
Geral	25.12	9.04	3-46	-0.15	-0.46		

A média de anos de trabalho é assim claramente superior nos negociadores brasileiros (M=26.69) por comparação com os franceses (M=19.73). Realizou-se um teste t para amostras independentes para verificar se esta diferença era estatisticamente significativa. Os resultados apontam que as médias são estatisticamente significativas ($p < 0.05$), com os brasileiros a apresentarem significativamente maior tempo de trabalho comparativamente aos franceses. No lado brasileiro, estes números podem ter sido influenciados pela quantidade elevada de respondentes provenientes das FFAA que começam a trabalhar muito cedo.

Analisou-se também o tempo em que os respondentes atuam como negociadores. Os resultados desta análise podem ser observados nos quadros 10 e 11.

A maioria dos negociadores brasileiros (36.9%) trabalha como negociador há menos de 5 anos. Ainda assim, percentagens consideráveis dos negociadores brasileiros têm maior experiência: 31.1% têm experiência de 6 a 10 anos de trabalho como negociadores e 24.3% destes têm experiência de 11 a 20 anos como negociadores. No grupo de negociadores franceses, a maioria trabalha como negociador de 11 a 20 anos (36.7%). No entanto, percentagens consideráveis trabalham nesta função há menos tempo: 30% têm experiência de 6 a 10 anos como negociadores e 26.7% trabalham há menos de 5 anos como negociadores.

Quadro 10 – Tempo na função de negociador dos brasileiros e franceses

Tempo como negociador	Nacionalidade		Total
	Brasileira	Francesa	
Não respondeu	1 (1%)	0 (0%)	1 (0.8%)
Menos de 5 anos	38 (36.9%)	8 (26.7%)	46 (34.6%)
De 6 a 10 anos	32 (31.1%)	9 (30%)	41 (30.8%)
De 11 a 20 anos	25 (24.3%)	11 (36.7%)	36 (27.1%)
De 21 a 30 anos	7 (6.8%)	2 (6.7%)	9 (6.8%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

As médias de trabalho como negociador entre franceses e brasileiros não são muito díspares, como se pode ver no quadro 11.

Quadro 11 – Estatística e teste de diferenças para o tempo como negociador

Nacionalidade	Tempo como negociador (anos)					t (gl)	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Amplitude	Assimetria	Curtose		
Brasileira	9.56	6.77	5-30	0.88	0.34		
Francesa	11.27	7.52	0-30	0.75	0.81	-1.18 (130)	0.24
Geral	9.95	6.96	0-30	0.85	0.42		

Em média o grupo de brasileiros atua no papel de negociador há 9.56 anos, enquanto os franceses trabalham na função há pelo menos 11.27 anos. Os resultados do teste t para amostras independentes indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a média do tempo de trabalho como negociador dos grupos das duas nacionalidades, dado que o nível de significância é superior ao valor de referência de 0.05. Os anos de trabalho como negociador entre os brasileiros variam entre 5 a 30 anos e entre os franceses variam entre meio ano e 30 anos. Os dois grupos são, assim, bastante semelhantes no que respeita ao tempo de trabalho como negociador.

Todavia, se compararmos os tempos de serviço total *versus* tempo de serviço como negociadores, percebemos que a parcela francesa parece conseguir uma melhor gestão das carreiras dos seus negociadores. Podemos, ainda, trazer à reflexão uma constatação de Robinson et al. (2000) que lembram que ter negociadores com mais experiência profissional em uma equipa pode presumir

que serão observadas condutas negociais mais éticas. Ao mesmo tempo, as pessoas com mais experiência negocial direta, isto é, tempo de serviço como negociadores, atribuem um menor grau de aceitabilidade à utilização falsas promessas. Portanto, é de se supor que as negociações tenham pressupostos éticos fortes das duas partes.

Podemos deduzir, ainda, que na parte francesa, em que pese os indivíduos terem começado a trabalhar mais tarde, há uma preocupação maior em criar, mais cedo, suas competências negociais, de modo a mantê-los por mais tempo qualificados na função de negociador, acompanhando as evoluções nos processos. Na parte brasileira, devido à alta rotatividade dos militares nas funções, parece não haver o cuidado das FFAA em formar uma massa crítica de negociadores. Podemos esperar que devido à menor experiência na área de negociações os níveis de ansiedade e insegurança aumentem nesta fatia da amostra.

O quadro 12 apresenta os dados do grau de formação dos negociadores dos dois países.

Quadro 12 – Grau de formação em função da nacionalidade dos negociadores

Formação	Nacionalidade		Total
	Brasileira	Francesa	
Graduação	11 (10.7%)	3 (10%)	14 (10.5%)
Especialização	31 (30.1%)	2 (6.7%)	33 (24.8%)
Mestrado	49 (47.6%)	24 (80%)	73 (54.9%)
Doutorado	12 (11.7%)	1 (3.3%)	13 (9.8%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

No que respeita ao grau de formação da amostra total, 54.9% tem o grau de mestrado, 24.8% realizou uma especialização, 10.5% é apenas graduado e 9.8% possuem um doutoramento. Com o grau de graduação, as percentagens de negociadores brasileiros e franceses são muito semelhantes: 10.7% e 10%, respetivamente.

No que respeita à especialização, os brasileiros apresentam um percentual superior: 30.1%, por contraposição com apenas 6.7% dos franceses.

No entanto, 80% da amostra de franceses têm o grau de mestre e apenas 47.6% dos brasileiros o possuem. A percentagem de doutorados é, todavia, maior no grupo de brasileiros: 11.7%. Nos grupos de negociadores franceses apenas 1 (3.3%) possui um doutorado.

Nos próximos subtópicos de apresentação de resultados, os dados foram tratados com base na média aritmética das respostas nas escalas Likert a cada item. Para testar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias para a resposta a cada item entre negociadores brasileiros e franceses foram realizados testes de diferenças com recurso ao teste não paramétrico de Mann-Whitney (U). A opção por este teste recaiu no facto de as variáveis serem de natureza ordinal e de em nenhum caso apresentarem uma distribuição de resultados normal, pressuposto previamente testado.

4.2. Comportamentos negociais

Para conhecer as particularidades negociais dos brasileiros e franceses aplicaram-se questões relativas a assuntos centrais numa negociação, com o conjunto dessas variáveis a poderem ser tomadas como indicadores da estratégia adotada pelos negociadores de cada país. Das respostas conseguimos obter a descrição dos negociadores e *identificamos os principais comportamentos negociais que compõem o perfil de negociação dos negociadores brasileiros e franceses*¹⁷.

As questões versaram sobre quatro indicadores na negociação: (1) os aspetos centrais; (2) as informações relevantes a serem obtidas, previamente; (3) as fases às quais é destinada maior atenção; (4) e local de preferência de negociação.

Os quadros 13, 14, 15 apresentam as médias das questões relativas aos aspetos da negociação considerados importantes, variando as respostas entre 1 a 5, em que 1 é o valor de menor importância e 5 o valor de maior importância. O quadro 16 apresenta a preferência do local de negociação.

17. Primeiro objetivo específico desta investigação.

Quadro 13 – Médias da importância atribuída aos aspectos centrais em função da nacionalidade dos negociadores

ASPETOS DA NEGOCIAÇÃO	BRASILEIROS		FRANCESES		U	SIG.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Conhecer os aspectos culturais do país que se irá negociar	4.35	0.80	4.70	0.54	1192	0.03
Conhecer leis	4.27	0.92	3.93	0.79	1136.5	0.02
Conhecer o que está sendo negociado	4.96	0.19	4.43	0.73	927.5	0.00
Saber ouvir	4.68	0.53	4.70	0.60	1475	0.63
Saber falar	4.74	0.44	3.97	0.85	771.5	0.00
Visar os benefícios financeiros	3.51	0.68	3.17	0.75	1155	0.02

Os negociadores brasileiros atribuem maior importância a conhecer o que está a ser negociado (M=4.96), enquanto os franceses atribuem maior relevância a conhecer os aspectos culturais do país e a saber ouvir (M=4.70). A menor relevância é atribuída ao aspecto de visar sempre os benefícios financeiros, tanto pelos negociadores brasileiros (M=3.51) como pelos negociadores franceses (M=3.17). Negociadores brasileiros e franceses atribuem diferentes graus de importância a todos os aspectos da negociação avaliados, exceto no aspecto “saber ouvir”, onde ambos atribuem graus de importância que não são estatisticamente significativos ($p > 0.05$).

A nível do item “conhecer os aspectos culturais do país que se irá negociar” os franceses atribuem uma importância superior. No quesito “conhecer as leis/burocracia exigida pelo país com quem se está negociando” os brasileiros o consideram mais importante que os franceses. No que respeita a “conhecer o que está a ser negociado”, os brasileiros privilegiaram claramente este aspecto. Nos aspectos “saber falar” e “visar os benefícios financeiros”, os negociadores brasileiros atribuem-lhes maior importância que os franceses.

Durante um processo de negociação deve-se tentar obter o máximo possível de informações para balizar os futuros passos. Uma forma simples de alcançar este intento seria ouvir muito e falar pouco. Temos que ficar roucos de tanto ouvir, afinal de contas, quem sabe falar planta, quem sabe ouvir colhe. Entretanto, reitera-se que ouvir não implica em concordar (Miranda, 2009; Mello, 2010).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este conceito foi bem explicitado quando o perito francês afirmou que: *“trabalha no interesse de alinhamento de informações. Antes de entrar em qualquer negociação tem que ouvir e entender o outro ponto de vista, e depois adaptar o seu discurso em função da situação. Na técnica de negociação, a primeira fase é ouvir, entender, observar e, depois, se adaptar.”*

Quanto a estudar a cultura da contraparte, o mesmo perito francês foi enfático ao declarar que: *“Isso é fundamental! Tem culturas que o lado pessoal é muito importante. Tem culturas em que o lado técnico é extremamente importante. Não tem como iniciar uma negociação com uma pessoa que não é de sua cultura sem saber como eles ‘funcionam’.”*

“A negociação envolve seres humanos. E cada ser humano traz em si seus aspectos culturais que podem dificultar ou facilitar, tanto a negociação, quanto o próprio relacionamento entre os membros.” Este trecho da entrevista realizada com perita do MF (40 anos) ilustra bem a importância em conhecer a cultura da contraparte.

Dos dados coletados, percebe-se que os franceses, aparentemente, estão mais bem preparados neste atributo, aliado ao facto de entenderem ser necessário também compreender a cultura da contraparte. Já os brasileiros tendem a falar mais e ouvir menos, preocupando-se mais com aspectos substantivos do processo negocial.

Quadro 14 – Médias da importância atribuída aos aspectos da relevância das informações antes da negociação internacional

Relevância de informações	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
País	3.99	0.77	4.17	0.70	1367.5	0.30
Negociador	4.11	0.86	3.83	0.83	1249.5	0.09
Empresa/entidade	4.34	0.69	4.47	0.63	1405	0.41
Burocracia/doc.	4.03	0.81	3.63	1.07	1222	0.07
Concorrência	4.14	0.91	3.97	0.89	1359	0.29
Produto	4.66	0.59	4.27	0.79	1116	0.01

Observando os valores representados no quadro 14, verifica-se que os negociadores brasileiros privilegiam as informações sobre o produto (M=4.66), e os franceses atribuem maior importância ao conhecimento sobre a empresa/entidade (M=4.47). O conhecimento prévio sobre o produto é a segunda característica mais valorizada pelos franceses (M=4.27) e o conhecimento sobre a

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

empresa/entidade é o segundo aspeto mais valorizado pelos brasileiros ($M=4.34$). Possuir conhecimentos prévios sobre o país com quem se está a negociar é o aspeto menos valorizado pelos brasileiros ($M=3.99$), enquanto que o conhecimento sobre a burocracia/documentação é o menos relevante para os franceses ($M=3.63$). Negociadores franceses e brasileiros apenas diferem significativamente ($p<0.05$) em termos da valorização atribuída às informações sobre o produto, com os brasileiros a valorizarem mais este conhecimento. Nos restantes aspetos da relevância da informação, as diferenças entre os negociadores das duas nacionalidades não são estatisticamente significativas ($p>0.05$).

Os franceses ao se preocuparem com a empresa/entidade estão intrinsecamente atentos às culturas organizacionais, o que parece atestar os dados do quadro 13. Este pode ser um fator de força nas negociações, uma vez que estes negociadores estão completamente alinhados, no tocante a conhecer os aspetos culturais do país e da empresa, antecipando-se, desta forma, aos eventuais choques culturais que podem ocorrer na mesa de negociação. Já os brasileiros preocupam-se mais com o produto em si o que, de algum modo, coincide com a maior ênfase colocada pelos brasileiros com o que está sendo negociado.

No quadro 15 apresentam-se os valores da importância atribuída a cada etapa de negociação.

Quadro 15 – Médias da importância atribuída às características das etapas de negociação

Etapas da negociação	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Preparação	4.77	0.45	4.53	0.63	1255	0.04
Abertura	3.91	0.73	4.03	0.81	1430	0.50
Exploração de informações	4.44	0.67	3.97	0.72	992	0.001
Fechamento do negócio	4.50	0.67	4.30	0.65	1275	0.10
Controlo/avaliação da ação planejada	4.43	0.68	3.97	0.72	1011.5	0.002

A média de maior importância às etapas de negociação é a atribuída à fase de preparação, tanto pelos brasileiros ($M=4.77$), como pelos franceses ($M=4.53$). A segunda etapa mais valorizada é a de fechamento do negócio, com os brasileiros a atribuírem um valor médio de 4.50 e os franceses um

valor médio de 4.30 a este aspeto. A etapa da negociação considerada menos importante é, para os brasileiros, a fase da abertura (M=3.91), enquanto que, para os franceses, as etapas menos valorizadas são as de exploração de informações e controlo/avaliação da ação planejada (M=3.97).

Verificaram-se diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$) entre a valorização atribuída por negociadores brasileiros e franceses às etapas de preparação, exploração de informações e controlo/avaliação da ação planejada. Na etapa de preparação, ainda que ambos os grupos de negociadores lhe atribuam extrema importância, verifica-se assim que os negociadores brasileiros valorizam significativamente mais esta etapa que os seus homónimos franceses. O mesmo acontece na etapa de exploração de informações, com os brasileiros a valorizarem-na mais que os franceses, com médias de 4.44 e 3.97, respetivamente. Também na última etapa de negociação, controlo/avaliação da ação planejada, os brasileiros atribuem classificações de importância significativamente superiores às atribuídas pelos franceses com médias de 4.43 e 3.97 respetivamente, e um teste de diferenças estatisticamente significativo ($p < 0.05$).

Os brasileiros têm a fama de não se preparar com antecedência satisfatória para uma negociação internacional, mesmo que a data da negociação já seja conhecida. Estes parecem não gostar de se preparar para uma negociação, talvez devido a não acreditarem na eficácia da preparação, estarem muito ocupados, ou mesmo por não saberem como se preparar (Costa, 2006; e Mello 2010). Entretanto, para o universo que foi objeto de estudo, esta afirmação não se coaduna. Na verdade, parece que “no Brasil já está sendo utilizada a junção de instinto e preparação” (Andrade et al., 2006:129).

Para atestar a conclusão anterior, cabe mencionar trechos de entrevistas acerca das etapas da negociação quando os respondentes afirmam que: *“sem dúvida é a preparação, porque se você chega em uma negociação e não tem os termos bem definidos ou suas dúvidas bem delineadas (...) aí você vai passar dificuldades”* (perito brasileiro, MF, 37 anos). Ainda foi mencionado que: *“a negociação é um quebra-cabeças onde todas as peças compõem um quadro só. Todas as peças são importantes, mas eu costumo gastar bastante tempo no planejamento da negociação”* (perito FFAA, 44 anos); e que: *“o planejamento prévio é fundamental. Você deve ir para uma negociação todo preparado e fundamentado para não ser ‘pego de surpresa’ em nenhum aspeto que não detém o conhecimento.”* (perita MF, 42 anos).

O perito francês também comunga desta ideia, na medida que assevera que: *“a preparação é importante para entender os objetivos da outra parte. Muitas vezes os objetivos não são conflitantes. A*

preparação é necessária para entender os objetivos pessoais de cada um e fazer um mapa da situação.

Os negociadores franceses apresentam menor preocupação que os brasileiros na última fase do processo (controlo da ação planeada), sendo esta diferença estatisticamente significativa. Tal facto pode levar a suposição de que franceses entendem que o relacionamento se encerra com a assinatura do acordo, e os brasileiros tendem a perceber o acordo como o início de um relacionamento mais de longo prazo.

No quadro 16 apresentam-se os resultados das preferências dos negociadores pelo país de negociação.

Quadro 16 – Preferência quanto ao local das negociações (país)

Preferência por negociações	Nacionalidade		Total
	Brasileira	Francesa	
No país da contraparte	11 (10.7%)	10 (33.3%)	21 (15.8%)
No seu país	86 (83.5%)	15 (50%)	101 (75.9%)
Noutro país (neutro)	6 (5.8 %)	5 (16.7%)	11 (8.3%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

É possível verificar através da análise do quadro 16 que a maioria dos negociadores (75.9%) apresenta uma clara preferência por realizar as negociações no seu país. Esta preferência é notória tanto para brasileiros (83.5%) como para franceses (50%). Apenas 15.8% do total da amostra prefere realizar negociações no país contraparte. Uma percentagem ainda menor de negociadores (15.8%) prefere realizar a negociação num país neutro.

A esse respeito, Brown & Baer (2011) afirmam que vários estudos transculturais têm sugerido que as pessoas se sentem mais confortáveis e confiantes ao negociarem em seu próprio ambiente. Em um destes estudos foi relatado que 71% dos participantes conseguiam tirar vantagem quando a mesma ocorria em seus próprios ambientes.

Estes dados parecem ir ao encontro do que foi observado no quadro 7. Aparentemente, a parcela dos franceses que já experimentou o choque cultural entende não haver óbices em negociar em outros países. Some-se a isso o facto de atribuírem importância ao estudo da cultura da contraparte e o maior tempo que os franceses têm na função de negociadores (quase 50% trabalham nesta área entre 11 e 30 anos).

Já os brasileiros são mais cautelosos demonstrando uma postura mais conservadora. Deve haver a preocupação inicial, ainda na fase de preparação, em se discutir formas de convencer a contraparte a ceder o local de negociação. Caso não se chegue a um acordo o processo pode se tornar distributivo, sobretudo pelo fator insegurança.

4.3. A cultura nacional

A cultura exerce uma influência marcante no processo negocial, mormente nos indivíduos, nos componentes estruturais, na estratégia utilizada, e, por último, na adoção ou não de comportamentos questionáveis (Mateo & Dür, 2010).

Para avaliar as diferenças culturais entre os negociadores brasileiros e franceses, analisaram-se os itens relativos às cinco dimensões enunciadas por Hofstede (1991). A apresentação de dados encontra-se agrupada em função destas dimensões que são: a distância hierárquica; o coletivismo *versus* individualismo; a masculinidade *versus* feminilidade; o controlo da incerteza; e a orientação a longo prazo *versus* a orientação a curto prazo.

Neste ponto do trabalho intentamos chegar a conclusões que poderão oferecer subsídios para *identificar as eventuais convergências e divergências culturais entre os negociadores brasileiros e franceses*¹⁸.

A análise é realizada em função dos resultados para cada item, sendo consideradas as variáveis pertencentes a cada uma das diferentes dimensões. Para cada, apresentam-se as médias e desvios-padrão bem como o teste de diferenças em função da nacionalidade.

4.3.1. Índice de distância hierárquica (IDH)

Por esta dimensão podemos avaliar o quanto uma sociedade espera e entende como autêntico um alto grau de desigualdade nas instituições. No alto IDH são criadas hierarquias claras, onde subordinados tem apreensão em desafiar seus superiores. Por outro lado, no baixo IDH, os superiores consultam subordinados e o líder tende a ser democrata.

Neste estudo, tal dimensão foi avaliada com recurso às seguintes questões, que possuem gradação de 1 a 5, sendo os parâmetros extremos explicitados entre parênteses: “você considera o

18. Segundo objetivo específico desta investigação.

estilo de negociar de seu superior direto como sendo (autoritário/democrático)”; “o superior deve ter sempre prontas respostas claras e precisas para grande parte dos questionamentos levantados por seus subordinados (discordo totalmente/concordo totalmente)”.

No quadro 17 são apresentados os resultados das respostas a estas duas questões pelos negociadores das duas nacionalidades.

Quadro 17 – Médias: Alto IDH vs Baixo IDH

Variáveis	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Estilo do superior (Autoritário/democrático)	3.50	1.07	3.60	0.81	1464	0.65
Respostas precisas aos subordinados	3.54	1.20	2.80	1.19	1019	0.00

A análise da primeira questão permite perceber como o subordinado percebe o estilo de negociar do seu superior direto. Verifica-se que tanto os negociadores brasileiros como os franceses percebem os seus superiores como predominantemente democráticos, com médias de respostas de 3.50 e 3.60 respectivamente. Não há diferenças estatisticamente significativas entre as percepções dos dois grupos relativamente a esta questão ($p > 0.05$).

No que respeita à opinião sobre a necessidade de o superior ter sempre prontas respostas claras e precisas para grande parte dos questionamentos levantados por seus subordinados, as respostas médias de brasileiros e franceses diferem significativamente ($p < 0.05$). Enquanto os negociadores brasileiros apontam uma maior tendência para concordarem com essa necessidade ($M=3.54$), os negociadores franceses parecem não valorizar tal aspeto e discordam mais dessa necessidade ($M=2.80$).

As respostas obtidas não são conclusivas, mas parecem indicar que os brasileiros estabelecem uma relação de contra-dependência (dependência com conotação negativa) com seus chefes, mesmo considerando seus chefes como predominantemente democráticos. Estaria presente uma tendência para a alta distância do poder.

Já os franceses entendem que não precisam de respostas tão precisas, estabelecendo uma relação maior de interdependência com seus chefes, o que os caracterizaria, neste caso, como sendo negociadores com baixo/moderado IDH.

A equipa de negociação pode decidir de duas formas: por consenso ou por imposição do líder. Esta característica é aplicável para análise desta questão, pois a tomada de decisão pode ser uma questão de autoridade em algumas culturas, mas uma questão de acordo entre os profissionais competentes membros de uma equipa em outras culturas (Solomonov, 2009).

Dos dados obtidos percebe-se que os franceses estão mais voltados a decidir em conjunto do que os brasileiros. Isto pode explicar-se pelo facto de a amostra brasileira ser composta basicamente por militares das FFAA, e pelo facto de os brasileiros terem menos tempo como negociadores, não percebendo a real necessidade de decidir em equipa. As negociações por parte dos brasileiros poderão ser mais morosas em face da pouca margem de manobra dos negociadores.

As conclusões de Hofstede (1991), que asseguram que Brasil e França possuem um alto grau de distância de poder se confirmam, em parte, com a amostra estudada.

Buscando posicionamentos mais recentes do autor estudado, podemos concluir que, quando negociadores de culturas de alto IDH são obrigados a realizar negociações com estrangeiros, estas muitas vezes podem terminar em um jogo de poder. Eles podem concordar em assumir os riscos por entenderem que os com baixo IDH não vão ludibriá-los. O alto IDH pressupõe que a realização de negócios se dará sempre com um parceiro inferior, que aceitará suas condições rapidamente. Se um negociador de uma cultura com grande IDH negociar com alguém que entende ter um estatuto superior pode ceder mais facilmente (Hofstede et al.,2012).

4.3.2. Coletivismo *versus* individualismo

Esta dimensão cultural é constituída pelos pólos individualista *vs* coletivista e descreve de que forma a sociedade se caracteriza pelos laços pouco firmes entre os indivíduos, existindo a preocupação consigo mesmo (individualismo); ou na qual as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos onde buscam soluções apaziguadoras e a proteção em troca de lealdade indiscutível (coletivismo).

Para avaliar esta dimensão foram aplicadas as questões a seguir, com uma escala de Likert variando de 1 a 5, cujos parâmetros extremos estão entre parênteses: “durante uma negociação sua postura denota que você (direciona/observa)”; “normalmente as negociações de que toma parte ocorrem (individualmente/em equipa)”; “você, particularmente, prefere negociar (individualmente/em equipa)”; “você considera o seu estilo de negociar como sendo (autoritário/democrático); e, “para fechar uma negociação você consulta seus familiares (raramente/frequentemente)”.

Os resultados obtidos para esta questão são apresentados no quadro 18.

Quadro 18 – Comparação de médias: Individualismo vs coletivismo

Variáveis	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Direciona/Observa	2.89	1.06	2.67	0.92	1344.5	0.26
Acontecem ind./em equipa	4.45	0.76	4.40	0.86	1497.5	0.77
Prefere ind./em equipa	4.19	1.09	3.97	1.10	1312.5	0.17
Autoritário/Democrático	3.63	1.03	3.77	0.90	1437	0.54
Consulta familiares	2.32	1.43	2.03	1.33	1367	0.31

Em todas as questões não são observadas diferenças estatisticamente significativas ($p > 0.05$). Na questão que identifica o negociador como sendo uma pessoa que tende a direcionar ou a observar no processo de negociação, os negociadores brasileiros e franceses apresentam médias semelhantes: 2.89 e 2.67 respetivamente. O posicionamento abaixo do ponto médio da escala Likert (3) indica que os negociadores se classificam mais como pessoas que direcionam.

Quando questionados sobre a forma como normalmente as negociações de que tomam parte ocorrem, tanto os negociadores brasileiros como os franceses apontam uma predominância das negociações em equipa, com médias de 4.45 e 4.40 respetivamente.

Quanto às suas preferências por negociação individual ou em equipa, tanto os brasileiros ($M=4.19$) como os franceses ($M=3.97$), apontam uma clara preferência pela negociação em equipa.

No que respeita ao estilo de negociar, as médias de negociadores brasileiros ($M=3.63$) e franceses ($M=3.77$) são bastante próximas. Ambos os grupos se classificam tendencialmente como democráticos.

Relativamente à consulta de familiares para fechar uma negociação, em ambos os casos, os negociadores apontam tal recurso como raro, com médias de repostas de 2.32 para os negociadores brasileiros e 2.03 para os negociadores franceses. Esta prática é portanto pouco comum em ambos os países.

No estudo de Hofstede (1991), os franceses apresentam uma tendência para serem individualistas, enquanto os brasileiros mais coletivistas.

Dos dados recolhidos, podemos inferir que tanto brasileiros quanto franceses têm uma tendência coletivista, com brasileiros a serem ligeiramente mais coletivistas, o que sugere que as negociações poderão ser do tipo ganha-ganha.

A esse respeito, cabe ressaltar que a crise económica que a Europa está experimentando atualmente pareceu influenciar na mudança de mentalidade dos franceses em relação ao estudo de Hofstede (1991). Quando a riqueza de um país diminui seus cidadãos passam a ter menos acesso a recursos, o que os transforma de independentes face ao grupo para com uma ligação estreita para com o grupo (transformação de individualista para coletivista). Esta nossa constatação vai de encontro ao estudo de Volkema (1997), quando este entende que em ambientes economicamente instáveis e com o excesso de competição por recursos, há a suscetibilidade de produzir comportamentos para promover os interesses pessoais em detrimento do grupo.

A preocupação passa a ser com os relacionamentos futuros e não com o contrato em si. O contrato está associado com os objetivos substantivos, que são relativamente mais relevantes para negociadores distributivos, enquanto que a importância relativa à relação é um sinalizador de estratégia integrativa (Solomonov, 2009). Observamos que os franceses são 100% cooperativos, corroborando esta conclusão.

Já o Brasil, que passa por um momento económico favorável, ainda não teve tempo para se consolidar em termos de potência mundial e evoluir seu grau para individualista, até porque as culturas evoluem de forma lenta.

Nas entrevistas com brasileiros observou-se a tendência coletivista, na medida em que todos os entrevistados declararam um nítida preferência em negociar em equipa principalmente para: *“obter a percepção do grupo em relação a todos os aspetos da negociação”* (perito brasileiro, 57 anos).

Em entrevista com perito francês obtivemos a informação de que: *“é bom ter um ‘time’ com diferentes perfis. Porque diferentes fases de negociação exigem perfis diferentes de negociadores. E depois não tem como dominar todos os assuntos.”*

Volkema (1999a), ao realizar uma análise das similaridades e diferenças entre o Brasil e os Estados Unidos da América em termos de ética em negociações, comenta que os negociadores de culturas latinas coletivistas têm a preocupação de preservar sua honra e dignidade. Assim, tenderão a compensar as ofertas iniciais altas, com concessões mais generosas, a fim de preservar a relação entre as partes. Podemos esperar que esta conduta seja observada, de alguma forma, nas negociações entre brasileiros e franceses.

Floriani (2002) ao comparar executivos brasileiros e italianos, e Oliveira (2004) quando confrontou negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros, identicamente, chegaram a estas conclusões quanto aos brasileiros. Assim, são previstas algumas atitudes no decorrer do processo negocial como, por exemplo, que não haja a troca de interlocutores, uma vez que as relações decorrem do cultivo e da manutenção de um relacionamento duradouro.

Por fim, cabe citar que o negociador tido como coletivista tende a preceder os trabalhos com a tentativa de formar um relacionamento, buscando soluções de compromisso, harmonia e voltadas para a conciliação. Se essa postura negocial não for bem-sucedida poderá não haver acordo. Durante o processo, os negociadores coletivistas discriminam entre pessoas que pertencem ao grupo e aquelas de fora do grupo. Eles se sentem obrigados a oferecer mais concessões a quem é do grupo e tentam manter a harmonia enquanto o adversário segue as regras do seu grupo (Hofstede et al., 2012).

4.3.3. Masculinidade *versus* feminilidade

A terceira dimensão identificada por Hofstede (1991) é a designada por masculinidade *versus* feminilidade, segundo a qual a sociedade difere de acordo com valores tradicionalmente percebidos como masculinos ou femininos. Segundo Xiumei & Jinying (2011), sociedades masculinas possuem valores mais assertivos, competitivos e materiais enquanto no pólo oposto prevalecem a amizade, a qualidade de vida e a compaixão.

Neste estudo, avaliou-se esta dimensão através da questão a seguir: “as suas negociações visam sempre os lucros (raramente/frequentemente)”, com uma escala de Likert que varia de 1 a 5 e cujos parâmetros estão entre parênteses.

Quadro 19 – Comparação de médias: Masculinidade *vs* feminilidade

Variável	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Base nos lucros	2.96	1.03	2.97	0.81	1513	0.86

Como se pode verificar no quadro 19, os resultados não mostram a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p > 0.05$), com médias extremamente próximas entre negociadores brasileiros ($M=2.96$) e franceses ($M=2.97$). As médias situam-se muito próximas do valor médio da

escala Likert que é de 3, pelo que se pode concluir que não existe uma tendência clara de fechamento de negócio com base nos lucros.

As médias acima expostas diferem um pouco do estudo de Hofstede (1991), onde o Brasil tem tendência moderadamente masculina e a França é relativamente feminina.

Um facto que pode ter contribuído para que as nações estudadas tendessem à feminilidade seria a média de idade dos respondentes (cerca de 50% entre 39 a 47 anos) que leva à conclusão de que pessoas de mais idade têm valores pronunciadamente femininos, ou seja, jovens têm interesses mais técnicos (masculinos) enquanto velhos (ou mais experientes) têm interesses mais sociais (femininos).

Uma possível explicação para a mudança de orientação dos brasileiros que, em outros estudos eram considerados como tendencialmente masculinos (e.g. Cardiga, 2002; Oliveira, 2004; e Hendon, 2007), pode estar relacionada ao facto de que os respondentes tenham se conscientizado que, como normalmente os contratos do setor de Defesa são de longa duração, devem primar por uma relação mais duradoura. Caso adotem posturas masculinas e assertivas poderiam até ganhar inicialmente, mas o relacionamento seria prejudicado ao longo do tempo.

Em uma cultura feminina as partes entendem uma negociação como parte do contexto mais amplo, ao invés de tratar apenas as questões centrais em discussão. As mulheres são mais propensas a usar a conversa para transpor as dificuldades, enquanto os homens usam a palavra para convencer o interlocutor de que sua posição é a correta ou para apoiar várias táticas para ganhar pontos durante a discussão (Lewicki et al., 2006).

Agrupando a dimensão anterior (coletivismo *vs* individualismo) a esta podemos trazer uma conclusão obtida por Volkema (1997) onde países coletivistas e também com baixa masculinidade apresentam uma preocupação especial para a construção e manutenção de relacionamento entre as partes.

Não é de se considerar que haja conflitos quanto ao aspeto ético nas negociações, uma vez que as mulheres fazem mais julgamentos éticos do que os homens, tendo especial cuidado quando as suas atitudes podem impactar na outra parte (Robinson et al., 2000).

A título ilustrativo, de um trecho extraído de uma entrevista de perito brasileiro, está presente a tentativa de solução de um conflito por meio da colaboração, denotando a postura conciliatória observada nesta dimensão para os brasileiros: *“o que se faz (em situações de conflito) é buscar não ser violento, pedir um “break”, ir para o café, pois não há negociador que depois de um café volte com a mesma disposição para brigar”* (perito, FFAA, 44 anos).

Paralelamente, os franceses entendem: *“que situações de conflito não se resolvem na sala de negociação, para realmente entender o que se passa”*. Esta afirmação foi proferida pelo perito francês entrevistado.

Os brasileiros demonstraram também ser harmonizadores e apaziguadores nas negociações, senão vejamos: *“em relação ao time do outro lado eu tento o máximo possível ser conciliador. Eu evito entrar em jogos de mesas que podem desviar do objetivo. A conciliação realmente resolve todos estes problemas.”* (perito, MF, 37 anos).

Socorrendo-nos ao estudo mais atual de Hofstede et al. (2012), podemos traçar o perfil tipo de negociador: (1) tem interesse no relacionamento baseado na confiança; (2) o valor do que está sendo negociado não é o fator preponderante, uma vez que a relação construída durante a negociação pode ser vantajosa em futuras negociações; (3) a primeira negociação levará algum tempo dado o interesse no relacionamento duradouro; (4) e, finalmente, o negociador está disposto a perceber a negociação atual como uma espécie de continuação das anteriores.

Da análise destes dados, e mesmo considerando que grande parte dos respondentes foram do sexo masculino (86,5%), pode-se concluir que ambas as partes propenderão a resolver os conflitos com base na conversa, na busca do consenso e do compromisso, ao invés do confronto direto. Deve ser atribuída importância às pessoas e aos relacionamentos. O processo negocial tenderá a ser cooperativo e não distributivo.

4.3.4. Controlo da incerteza (CI)

A quarta dimensão avaliada foi o controlo da incerteza (CI). Nesse caso, pretendeu-se avaliar a intensidade na qual é preferível adotar posturas de segurança e estabilidade. Alto CI significa a necessidade da existência de regras (expressas ou tácitas) bem como a crença na estabilidade. Já no baixo CI prevalece a determinação de assumir riscos, onde cenários duvidosos são tomados como aceitáveis.

Neste estudo, tal dimensão foi analisada recorrendo-se às seguintes cinco questões, que possuem gradação de 1 a 5, sendo os parâmetros extremos explicitados entre parênteses: *“normalmente negociando você tende a escolher as opções que proporcionem soluções (seguras/arriscadas)”*; *“por quanto tempo mais você tem a intenção de continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente (pouco tempo/muito tempo - até à aposentadoria)”*; *“após ter concluído uma negociação você muda de ideia e “volta atrás” (raramente/frequentemente)”*;

“durante a negociação você se sente tenso/nervoso (raramente/frequentemente)”; e, finalmente, “as normas de uma empresa/instituição governamental não devem ser violadas, sob pena desta violação ser benéfica (discordo totalmente/concordo totalmente).”

Os resultados relacionados com o CI são representados no quadro 20.

Quadro 20 – Comparação de médias: Aversão à incerteza

Variáveis	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Soluções seguras/arriscadas	2.04	0.839	2.17	0.834	1392.5	0.38
Continuar a trabalhar na organização	4.10	1.241	3.53	1.008	998.5	0.00
Volta atrás numa negociação	1.58	0.774	2.00	0.871	1112	0.01
Tenso/nervoso durante a negociação	2.54	1.008	2.97	1.098	1228.5	0.07
Regulamentos não devem ser violados	3.59	1.256	3.53	1.279	1503	0.82

Na questão sobre se os negociadores procuram soluções seguras ou arriscadas para a negociação, não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre as respostas de negociadores brasileiros e franceses ($p > 0.05$). Tanto os negociadores brasileiros ($M=2.04$) como os franceses ($M=2.17$) se posicionam mais perto de uma procura de soluções seguras por oposição a soluções arriscadas.

Relativamente à questão da intenção de permanência na organização a que está vinculado, as diferenças entre brasileiros e franceses são estatisticamente significativas ($p < 0.05$), e ambos negociadores pretendem permanecer em suas instituições por muito tempo, abortando “aventuras ao desconhecido”, com os brasileiros a mostrarem mais intenção de permanecerem muito mais tempo na organização ($M=4.10$) do que os franceses ($M=3.53$).

Na terceira questão desta dimensão, relacionada com o facto de o negociador “voltar atrás” após a conclusão de uma negociação, as diferenças entre brasileiros e franceses são também estatisticamente significativas ($p < 0.05$). Os negociadores brasileiros ($M=1.58$) revelam-se tendencialmente mais perentórios no cumprimento das decisões após o fechamento do acordo do que

os negociadores franceses ($M=2.00$). Negociadores brasileiros mais raramente “voltam atrás” após a conclusão da negociação.

No que concerne à questão acerca da tensão/nervosismo dos negociadores, as diferenças entre os dois grupos não são estatisticamente significativas ($p>0.05$). No entanto, em média, os negociadores franceses ($M=2.97$) sentem-se ligeiramente mais nervosos do que os brasileiros ($M=2.54$) durante a negociação.

Já quanto à questão sobre a rejeição da ideia de infringir as regras da empresa, ainda que tal possa trazer benefícios, verifica-se mais uma vez que negociadores brasileiros e franceses não diferem significativamente no seu posicionamento ($p>0.05$). As respostas de ambos os grupos de negociadores são muito semelhantes, com médias muito próximas no valor de 3.59 e 3.53, e convergem no sentido da concordância com a afirmação de que os regulamentos e regras não devem ser violados mesmo em situações onde poderia haver vantagens.

Assim, pode-se afirmar que as duas culturas tendem a um alto grau de CI, com o Brasil com um pouco mais de medo para assumir riscos do que a França. No estudo de Hofstede (1991) acontece exatamente o inverso.

No que tange os franceses, Katz (2006) alerta para sermos pacientes, pois fechar negócios com franceses pode ser um processo lento, uma vez que os pormenores das propostas podem ser analisados e examinados repetidamente, razão pela qual devemos ser pacientes, controlar as emoções e aceitar atrasos inevitáveis.

O Brasil vem ganhando espaço no cenário internacional nos últimos anos, com a possibilidade ser a 5ª economia do mundo já no próximo ano, o que pressuporia uma tendência natural de diminuição de ansiedades em face ao desconhecido. Ocorre que esta mudança ainda é recente e está em fase de consolidação, o que ainda não permitiu sua mudança de postura. Já a França estaria no caminho inverso, perdendo terreno no contexto de competição internacional, o que justificaria seu medo face ao risco.

A aversão ao risco pode obstar o empreendimento de soluções criativas que são fundamentais para a negociação integrativa. Também pode afetar os relacionamentos por levar à falta de vontade para compartilhar informações, devido a preocupações em como estas podem ser exploradas pela outra parte (Lewicki et al., 2006).

Solomonov (2009:24) afirma que “a grande aversão à incerteza pode ser conectada à uma negociação distributiva, por causa da formalidade de estilo, de prevenção de riscos e, possivelmente, da emotividade”.

Aduzimos, neste caso, que a fronteira entre adotar uma postura cooperativa ou distributiva é muito tênue. Está presente o dilema do medo do desconhecido *vs* a necessidade de se chegar a um acordo com base na confiança e compromisso, evitando-se os conflitos e preservando a harmonia do grupo. As duas culturas querem relacionamentos duradouros, primam pela confiança, mas têm receio do desconhecido. Antes mesmo do início das negociações, as partes devem refletir quanto aos objetivos a serem alcançados *vis-a-vis* o processo que se iniciará, para que este não descambe para uma luta feroz, pois ambos desejam chegar a uma solução de compromisso (coletivistas) por meio do compromisso (feminilidade). Caso as partes não tenham a consciência deste facto e a preocupação e sensibilidade para readaptar suas condutas aos contextos em que estão presentes, as negociações podem ser conflituosas ou, até mesmo, encerradas.

A fase de abertura, momento em que são estabelecidos os laços de confiança entre as partes, tem uma importância capital para se evitar problemas futuros. Os passos iniciais do processo devem ser pequenos, objetivando criar um ambiente propício para que as partes possam se sentir seguras e prosseguir na negociação. Neste momento, deve-se ponderar o alto CI com as vertentes coletivista, feminina e OLP que ambas as partes apresentam de modo a se precaverem de situações distributivas e estimularem a adoção de soluções criativas.

Aproveitamos as descobertas até agora das dimensões culturais para fazer uma reflexão em termos da ética. Em geral, negociadores de países com combinações de determinadas condições culturais (e.g. coletivismo, feminilidade e alto CI) são inclinados a utilizar comportamentos éticos nas negociações (Volkema, 2004). Portanto, dos dados coletados, infere-se que as negociações apresentarão um padrão ético elevado.

Com o fito de perceber melhor como funciona o mecanismo mental deste tipo de negociador, vale citar Hofstede et al. (2012), que afirmam que os negociadores com alto grau de CI tendem a ter um estilo mais emocional de negociação, não adaptando seu comportamento ao do oponente. Para esse tipo de negociador tempo é dinheiro, e eles querem ir diretamente para o âmago da questão, de maneira por vezes impaciente. Após algumas interações sem sucesso podem interromper e, até mesmo, romper a negociação.

4.3.5. Orientação para curto prazo (OLP) *versus* longo prazo (OCP)

A última dimensão designa-se por OLP *vs* OCP e pode ser caracterizada pela presença de valores orientados para o futuro (obstinação, perseverança face a resultados tardios) ou de valores orientados para o passado e presente (solidez, estabilidade pessoal, respeito à tradição).

No presente estudo, foi avaliada pelas duas questões seguintes, mais uma vez variando de 1 a 5, com os extremos entre parênteses: “de uma maneira geral quando está em um processo de negociação tende a pensar (longo prazo- futuro/presente- curto prazo)” e “você economiza seu salário para algum imprevisto futuro ao invés de gastá-lo todo no início do mês (raramente/ frequentemente).”

No quadro 21 apresentam-se os resultados da comparação de médias das respostas às questões desta dimensão.

Quadro 21 – Comparação de médias: longo prazo *vs* curto prazo

Variáveis	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Longo prazo/curto prazo	2.28	0.912	2.17	1.020	1404	0.42
Economiza salário	4.17	1.058	3.63	0.765	966	0.00

Relativamente à questão sobre se ao negociar o foco é no futuro (longo prazo) ou no presente (curto prazo), verifica-se que as diferenças entre negociadores brasileiros e franceses não são estatisticamente significativas ($p > 0.05$). Ambos pensam tendencialmente mais no longo prazo num processo de negociação, com valores médios de 2.28 e 2.17 nas respostas a esta questão, respetivamente para brasileiros e franceses.

Na questão da economia de salário as diferenças entre negociadores brasileiros e franceses são, no entanto, bastante significativas ($p < 0.05$). Negociadores brasileiros afirmam economizar mais frequentemente o seu salário ($M=4.17$) do que os negociadores franceses ($M=3.63$).

Os resultados desta dimensão indicam que tanto brasileiros quanto franceses têm uma OLP, com os brasileiros se apresentando com uma tendência superior. Estas descobertas corroboram o estudo de Hofstede (1991) no que respeita ao Brasil, sendo que a França não fez parte do universo pesquisado nesta dimensão.

Já o povo francês costuma se concentrar em objetivos de longo prazo, esperando estabelecer relações fortes ao longo de compromissos de negócios (Katz, 2006).

Mais uma vez cabe lembrar que os contratos do segmento de Defesa possuem um espectro alongado de execução o que poderia ter influenciado de alguma forma nas respostas das duas partes.

Os negociadores que buscam o longo prazo são pragmáticos e tendem a ver as fases da negociação como pequenos passos de um longo processo. Suas decisões serão balizadas pela estimativa de lucro ou pelas oportunidades de sucesso nas próximas negociações. São pacientes e não têm o costume de romper as negociações rapidamente (Hofstede et al., 2012).

Finalmente, no sentido de corroborar os resultados estatísticos, eis um excerto de entrevista que ilustra a orientação de longo prazo: *“um bom negociador foca no planejamento e sempre pensa na próxima negociação. Ele não esgota o outro lado como se a negociação fosse a última da vida dele. Ele busca que os acordos possam resultar de outros acordos* (perito brasileiro de FFAA, 44 anos).

4.4. Os valores

Para perceber quais são os valores pessoais mais importantes para os negociadores brasileiros e franceses, analisaram-se as respostas aos itens correspondentes aos nove valores propostos por Kahle (1983). Das respostas e conclusões pudemos *identificar que valores pessoais são considerados importantes pelos negociadores brasileiros e franceses*¹⁹.

As análises foram realizadas tomando em conta o grau de importância atribuído pelos negociadores a cada um dos valores da escala. Cada item foi respondido numa escala de 1 a 5, em que 1 é menos importante e 5 é mais importante. Analisaram-se, num primeiro momento, as médias testando a existência de diferenças em cada um dos nove valores entre os negociadores brasileiros e franceses.

O quadro 22 apresenta a comparação de médias dos valores pessoais de negociadores de nacionalidade brasileira e francesa.

19. Terceiro objetivo específico desta investigação.

Quadro 22 – Comparação de médias dos valores pessoais em função da nacionalidade dos negociadores

Valores pessoais	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Sentimento de pertença	4.02	0.929	3.90	1.125	1519.5	0.88
Auto-respeito	4.37	0.727	4.23	0.626	1327	0.19
Segurança	4.23	0.831	3.70	0.915	1024	0.00
Sentimento de realização	4.58	0.634	3.97	0.890	891.5	0.00
Necessidade de estímulo	3.53	0.998	3.60	0.932	1491.5	0.76
Ser respeitado	4.36	0.684	4.27	0.640	1405.5	0.41
Auto-realização	4.50	0.592	4.07	0.691	1019	0.00
Relações amigáveis	4.07	0.877	4.20	0.484	1491	0.75
Divertimento	3.69	0.960	4.20	0.714	1122	0.02

O sentimento de realização é, em média, o valor assinalado como o mais importante para os negociantes brasileiros (M=4.58). No entanto, os negociadores franceses parecem privilegiar o valor “ser respeitado”, observando-se neste item o valor mais elevado (M=4.27). Para os negociadores brasileiros o segundo valor pessoal mais valorizado é o de “auto-realização” (M=4.50) e o terceiro é o de “auto-respeito” (M=4.37). Já para os franceses, o segundo valor ao qual é atribuída maior importância é o de “auto-respeito” (M=4.23), seguindo-se os valores de “relações amigáveis” (M=4.20) e “divertimento e alegria de viver” (M=4.20). O valor pessoal considerado menos importante é o de “necessidade de estímulo”, tanto pelos negociadores brasileiros (M=3.53), como pelos franceses (M=3.60).

Em termos de diferenças estatisticamente significativas entre os negociadores das duas nacionalidades, apenas os valores “segurança”, “sentimento de realização”, “auto-realização” e “divertimento e alegria de viver” apresentaram *scores* significativamente diferentes entre os dois grupos, com valores de significância inferiores a 0.05.

No valor pessoal “segurança”, os negociadores brasileiros atribuem-lhe significativamente mais importância (M=4.23) por comparação com os franceses (M=3.70). O mesmo acontece com os valores “sentimento de realização” e “auto-realização”, com os brasileiros a considerarem-nos mais importantes do que os franceses. Por sua vez, ao valor “divertimento e alegria de viver” é atribuída

maior importância pelos negociadores franceses (M=4.20) do que pelos negociadores brasileiros (M=3.69).

No quadro 23 apresentamos a distribuição por ordem de importância dos valores por nacionalidade de negociadores.

Quadro 23 – Escalonamento dos valores pessoais

Colocação	Negociadores brasileiros	Negociadores franceses
1º	Sentimento de realização	Ser respeitado
2º	Auto-realização	Auto-respeito
3º	Auto-respeito	Relações amigáveis
4º	Ser respeitado	Divertimento
5º	Segurança	Auto-realização
6º	Relações amigáveis	Sentimento de realização
7º	Sentimento de pertença	Sentimento de pertença
8º	Divertimento	Segurança
9º	Necessidade de estímulo	Necessidade de estímulo

Os negociadores brasileiros pontuaram o “sentimento de realização” como valor mais importante. De acordo com Kahle & Kennedy (1989), os indivíduos que apresentam níveis elevados de sentimento de realização são assertivos e buscam atingir seus objetivos. Tendem a ver a vida como uma persistente busca por satisfação plena, não se contentando com o que possuem.

Em segundo lugar veio a auto-realização que é privilegiado por pessoas que se encontram em patamares econômicos, educacionais e emocionais satisfatórios. Pessoas com este modo de vida, habitualmente buscam a perfeição, estímulos e desafios no ambiente de trabalho e no relacionamento pessoal. Os indivíduos com alta pontuação em auto-realização são mais confiantes em suas capacidades e mais assertivos em relação às suas ações (Kahle, 1983; Kahle & Kennedy, 1989).

Pode-se observar que os brasileiros, em detrimento dos franceses, deram maior importância a todos valores direcionados para o indivíduo (valores internos) que são apreciados por quem acredita poder exercer controle em suas vidas, de modo a atingir um nível econômico, educacional e emocional mais elevado.

Tal circunstância poderá ser explicada, em parte, pelo facto da amostra brasileira ser composta na sua totalidade de funcionários da AP, com predominância de militares das FFAA (cerca de 80%). Como as FFAA já estão executando um orçamento curto, seus integrantes tendem a demonstrar maior

assertividade nas ações, no intuito de prestar contas e indicar que estão otimizando a utilização do erário, de modo a conseguir a eventual boa vontade da esfera económica do Governo Federal. Não é de se supor, entretanto, que adotem estratégias distributivas, pelo facto de que, caso as negociações não corram bem, os recursos orçamentais destinados ao reaparelhamento da MB podem ser redistribuídos para outras metas de outros Ministérios, ou seja, há o interesse em se fechar os negócios.

Já os franceses parecem entender que existe uma intercalação entre fatores externos e internos, na medida em que atribuem importância ao “divertimento” e “às relações amigáveis”. Tal postura aponta para uma realidade mais coletivista, voltada para o grupo, o que vai ao encontro do que observamos no item 4.3.2.

Interessante referir também que ambas os negociadores atribuíram baixa prioridade à necessidade de estímulo, o que corrobora, em parte, a constatação de alto CI observado no estudo desta dimensão cultural.

4.5. A ética

Para perceber quais as características éticas dos negociadores franceses e brasileiros e *identificar as diferenças/semelhanças entre os comportamentos éticos adotados pelos negociadores brasileiros e franceses*²⁰, foram ainda analisadas as táticas de negociação ligadas à ética propostas por Lewicki (1998).

Estas táticas traduzem-se em 18 perguntas que foram aplicadas aos participantes deste estudo. Os resultados do conjunto dessas perguntas podem ser interpretados como indicadores da estratégia ética utilizada pelos negociadores dos dois países.

Os dados foram tratados e analisados com base na média aritmética das respostas a cada pergunta e respetivo desvio-padrão, realizando-se também testes de diferenças para identificar diferenças de resultados entre negociadores brasileiros e franceses. Previamente a estes resultados analisou-se a auto-avaliação que os negociadores fazem do seu próprio estilo pessoal de negociação.

No quadro 24 são apresentados os resultados da auto-avaliação do comportamento em negociações efetuadas pelos negociadores.

20. Quarto objetivo específico desta investigação.

Quadro 24 – Estilo pessoal dos negociadores brasileiros e franceses

Comportamento	Nacionalidade		
	Brasileira	Francesa	Total
Cooperativo	89 (86.4%)	30 (100%)	119 (89.5%)
Agressivo	14 (13.6%)	0 (0%)	14 (10.5%)
Total	103 (100%)	30 (100%)	133 (100%)

A grande maioria da amostra total de negociadores considera-se cooperativa nas negociações (89.5%) com apenas uma pequena parte (10.5%) a definir-se como agressiva. De notar que a totalidade dos negociadores franceses (100%) se descrevem como cooperativos na negociação. Esta informação é importante na hora da aplicação da regra de platina²¹ em uma negociação.

Negociadores que se reconhecem como sendo agressivos são mais passíveis de utilizarem táticas eticamente questionáveis. Por seu turno, os cooperativos não concordam com a utilização do blefe e da mentira (Lewicki & Robinson, 1998; Robinson et al.,2000). Embora haja uma pequena parcela de brasileiros que se consideram agressivos, não se observou esta conduta nos resultados obtidos nesta parte do trabalho.

No quadro 25 descrevem-se os resultados das respostas às perguntas acerca das táticas de negociação. Cada pergunta foi respondida numa escala que variou de 1 a 7, em que 1 é eticamente inapropriado e 7 é eticamente apropriado. Quanto mais baixos os valores de resposta mais eticamente inapropriada é a tática considerada.

Quadro 25 – Médias das táticas de negociação

Táticas	Brasileiros		Franceses		U	Sig.
	Média	DP	Média	DP		
1. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça	2.17	1.52	1.93	1.08	1513.5	0.86
2. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a	1.47	0.92	1.60	0.97	1369	0.24

21. "Regra de platina – negocie com o oponente não como gostaria que negociassem com você, mas como ele gosta de negociar." (Miranda, 2009:51).

cooperação do outro for conseguida						
3. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	3.27	1.95	3.60	1.69	1363.5	0.32
4. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo	6.11	1.46	4.53	2.10	849.5	0.00
5. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar	5.55	1.61	4.27	1.95	931	0.00
6. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de sondagem a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	5.86	1.45	5.27	1.89	1251.5	0.10
7. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	2.74	2.09	1.27	0.83	844	0.00
8. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	2.16	1.74	1.67	1.18	1361	0.27
9. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais ou “favores pessoais”.	1.65	1.23	1.23	0.57	1302.5	0.10
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	2.66	1.76	3.37	2.09	1256	0.11
11. Falar diretamente com aqueles	1.87	1.38	1.83	1.23	1516	0.86

a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.						
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	3.00	1.85	2.83	1.86	1458	0.63
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, desta forma, tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	5.64	1.68	4.77	2.11	1179.5	0.04
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	2.01	1.59	1.73	1.08	1484	0.71
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	2.26	1.72	2.00	1.37	1460	0.62
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	3.21	2.11	3.27	1.89	1513.5	0.86
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	2.77	1.81	3.17	1.86	1337.5	0.25
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	2.67	1.89	3.40	2.03	1227	0.08

As médias de resposta variam entre 1.47 e 6.11 para os negociadores brasileiros e entre 1.23 e 5.27 para os negociadores franceses. As táticas de negociação número 4 (*Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo*); 5 (*Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar*), 6 (*Obter informações sobre a posição e*

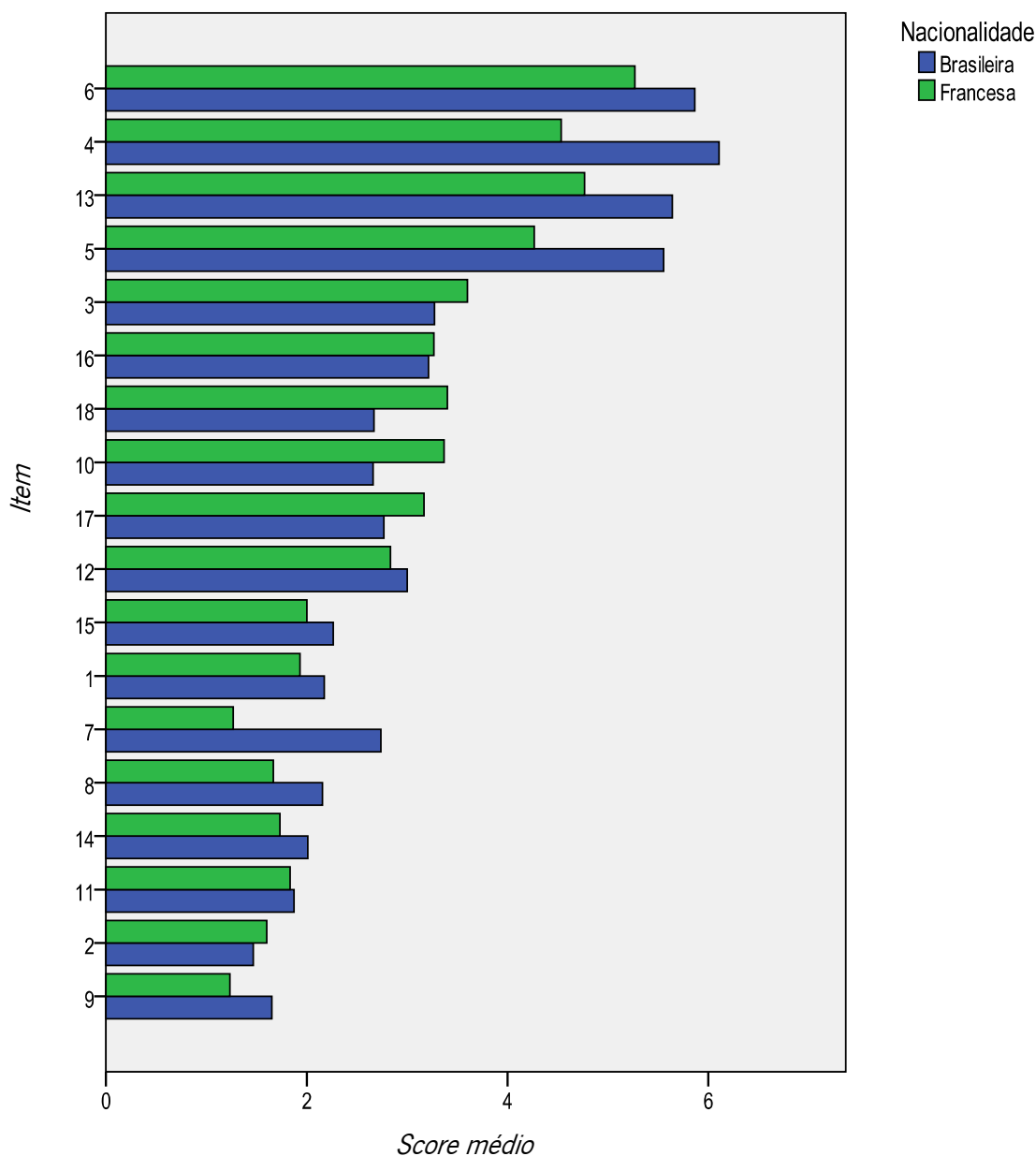
estratégia de negociação de um oponente através de sondagem a uma rede própria de amigos, associados e contatos); e 13 (*Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, desta forma, tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente*) são as consideradas eticamente mais apropriadas tanto pelos negociadores brasileiros como pelos franceses, com valores médios superiores ao ponto central da escala que é de 4.

As restantes táticas – com os números 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17 e 18 – apresentam valores de resposta médios mais próximos do extremo inicial da escala, pelo que são consideradas pelos negociadores como eticamente menos apropriadas. Tais comportamentos poderiam afetar um relacionamento de longo prazo.

Em termos da existência de diferenças estatisticamente significativas entre negociadores brasileiros e franceses nas apreciações de adequação ética de cada tática, apenas se verificam valores de significância inferiores a 0.05 nas estratégias 4, 5, 7 e 13. Em todas estas táticas os brasileiros consideraram-nas como mais apropriadas comparativamente aos franceses. Para as restantes 14 táticas, ambos os grupos de negociadores atribuíram classificações de apropriação ética semelhantes ($p < 0.05$).

Na figura 4 mostra-se a representação gráfica dos resultados das avaliações feitas pelos negociadores das táticas de negociação em função da sua adequação ética. As táticas foram ordenadas de acordo com a média das classificações que lhes foram atribuídas pelos negociadores dos dois países.

Figura 4 – *Score* médio por questão (eticamente apropriado)



Numa visão global, o ranking dos *scores* atribuídos por negociadores brasileiros e franceses é bastante homogêneo. Tal como já foi referido, franceses e brasileiros apontam como mais eticamente apropriadas as táticas 6, 4, 13 e 5, nesta ordem. No entanto, os negociadores brasileiros atribuem a estas quatro táticas valores médios mais elevados do que os franceses. Cardiga (2002), quando efetuou um estudo comparativo das percepções éticas nas negociações entre executivos brasileiros, norte-americanos e mexicanos, com uma amostra de 152 respondentes brasileiros, chegou à mesma conclusão, sendo estas mesmas táticas convencionais escolhidas pelos brasileiros como mais adequadas em termos éticos.

De acordo com os resultados da pesquisa de Volkema (2004), quanto maior a distância de poder, menor será a probabilidade do uso da tradicional negociação competitiva com a utilização destas táticas convencionais. Tal situação não se confirmou para o universo estudado, uma vez que tanto negociadores brasileiros quanto franceses, que possuem alto/moderado IDH, entendem que estas táticas convencionais são eticamente apropriadas.

Já no tocante ao CI, para o supracitado autor consta que as pessoas de países que favorecem a prevenção de riscos por meio de políticas, procedimentos e regras sentem-se mais a vontade em usar estes comportamentos tradicionais, pois os negociadores entendem que esta seria uma conduta justificada, em face de normas e das leis. Em nosso universo tanto Brasil quanto França apresentaram um alto grau de CI o que corrobora os resultados obtidos naquele estudo.

Possivelmente as posturas semelhantes observadas com tendência a adoção somente destas táticas convencionais em detrimento de táticas eticamente mais questionáveis (e. deturpação de informações e ameaças) tenham decorrido da média de idades dos respondentes. Relembra-se que os respondentes são mais velhos e com menor propensão a adotar posturas questionáveis.

Apenas os itens 3, 16, 18, 10 e 17 apresentam *scores* médios ligeiramente mais elevados nas respostas dos negociadores franceses por comparação com os scores dos brasileiros, o que significa que são consideradas eticamente mais inapropriadas pelos últimos.

Da análise desta parte do estudo, podemos observar que existe uma espécie convergência de pensamento no que concerne ao que é ético ou não por parte de negociadores brasileiros e franceses. O único item dissonante é o de nº 7: *Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você*, que, em que pese ser inapropriada para ambos lados, os brasileiros acham mais normal adotar este procedimento em comparação com franceses.

A maior pontuação em favor dos brasileiros ocorreu naquela táticas que podem ser consideradas mais convencionais e ligadas diretamente à capacidade de interpretação “teatral” dos negociadores. Já naquelas consideradas mais violentas (táticas 1 e 14) os brasileiros também atribuíram graus superiores aos franceses, atestando a postura parcialmente agressiva observada na resposta inicial desta parte do questionário. Em algumas táticas que envolvem a mentira, os franceses consideram-nas como sendo ligeiramente mais apropriadas do que os brasileiros.

Nesse sentido, confirmamos a tendência dos brasileiros em não adotar táticas de deturpação e adotar as táticas convencionais. Ilustrativo desta conclusão é o referido por um dos negociadores brasileiros entrevistados: *“a mentira em qualquer hipótese é ruim. A mentira faz com que a outra parte*

se dirija para um caminho que não é aquele que é o real. A mentira, em um processo de negociação, tem 'pernas curtas', e, normalmente quem mente tem vida curta. Já o que é válido, muito embora possa ser confundido com a mentira, é o 'teatro', que existe e é até interessante. É a 'poker face' ". (perito FFAA, 44 anos).

Já o *expert* francês, em sua entrevista, entende que: *"não se deve tentar obter a confiança de uma pessoa envolvida na negociação para obter uma informação que no final vai se voltar contra esta mesma pessoa"*. Esta parece ser uma combinação das táticas nº 6, 7, 8 e 9, as quais os franceses também conferiram o rótulo de "eticamente menos apropriadas" que os brasileiros.

Em suma, podemos inferir que pressupostos como os juízos de valor (justo ou injusto) acerca das atitudes, os meios de que dispõem para a tomada de decisão (lícitos ou ilícitos), e a crença no que é válido são observados, de forma semelhante, por brasileiros e franceses. Esta situação sugere que estes grupos não possuem a tendência para proceder de modo diverso de suas crenças em termos de comportamento ético. Espera-se que durante as negociações ambas culturas tomem atitudes semelhantes, diferindo apenas nos níveis de agressividade, mais elevado para o Brasil. No tocante a mentiras há que se guardar as cautelas quanto à parte francesa uma vez que estes demonstraram uma tendência maior a adotar estas táticas.

4.6. Fiabilidade dos instrumentos de pesquisa

A fiabilidade ou fidedignidade dos resultados numa prova é um indicador da confiança ou exatidão que é possível ter na informação obtida (Almeida & Freire, 2003). Um teste fidedigno é aquele que produz consistentemente os mesmos resultados quando aplicado à mesma amostra. Os coeficientes de consistência interna são indicadores para avaliar a fiabilidade dos instrumentos.

Neste estudo recorreu-se ao cálculo do coeficiente de consistência interna *alpha* de Cronbach para avaliar a fiabilidade das medidas utilizadas. Quanto mais próximo da unidade for o valor de *alpha*, melhor a consistência interna da medida e, logo, melhor o indicador de fiabilidade. Calcularam-se quatro coeficientes: um para os itens que avaliaram os aspetos, a relevância das informações e das etapas da negociação, outro para a escala cultural, um terceiro para a escala de valores de Kahle (1983), e, para a escala composta pelas 18 táticas ligadas à ética nas negociações de Lewicki (1998). Estes resultados são apresentados no quadro 26.

Quadro 26 – Teste de fiabilidade (*alpha* de Cronbach) das escalas utilizadas

Escalas	Número de itens	<i>Alpha</i> de Cronbach
Comportamentos negociais	17	0.808
Cultura	15	0.284
Valores pessoais	9	0.734
Táticas de negociação (ética)	18	0.880

Verifica-se que o conjunto das 17 questões relativas aos aspetos e relevância das informações e etapas da negociação apresenta um valor de *alpha* elevado ($\alpha=0.808$), demonstrando um valor elevado de consistência interna. Também na escala de valores pessoais e na escala relativa às táticas de negociação se obtiveram valores de consistência interna elevados. No entanto, na escala cultural o valor de consistência interna obtido foi muito baixo, com um *alpha* de apenas 0.284. Este valor de *alpha* indica que os resultados da escala são pouco fidedignos, devendo tal facto ser tomado em conta na análise dos mesmos.

Página em branco

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Efetuar uma análise comparativa entre os negociadores brasileiros e franceses no que respeita à cultura nacional, valores e ética nas negociações comerciais internacionais foi o desafio que assumimos neste trabalho. A necessidade de se otimizar os escassos recursos orçamentais destinados ao reaparelhamento da Força Naval; as estimativas da indústria brasileira que indicam que o segmento de Defesa deve movimentar US\$ 120 bilhões nas próximas duas décadas; os contratos de longa duração já assinados pela MB com empresas francesas; e a potencialidade deste parceiro de negócios se consolidar em outros grande projetos foram alguns motivos que nos levaram à escolha do tema da pesquisa.

Nesta parte do trabalho são apresentados, de forma sucinta, os principais resultados da investigação. Ato contínuo, são descritas as principais limitações da pesquisa e as provocações para pesquisas futuras.

5.1. Principais conclusões

Agregando as principais conclusões desta investigação podemos *constatar as eventuais semelhanças e diferenças dos perfis dos negociadores brasileiros e franceses em termos da cultura nacional, dos valores pessoais e da ética nas negociações comerciais internacionais.*²²

Quanto ao perfil da amostra, notamos que há uma predominância de negociadores homens nas duas fatias, o que pode significar um certo preconceito em colocar mulheres na posição de negociadoras, em face do ambiente de pressão que esta situação envolve ou por ser um setor predominantemente masculino (FFAA). Pode, ainda, ser uma sinalização de que as estratégias adotadas tenderiam a ser mais distributivas, uma vez que o comportamento assertivo, predominantemente masculino, prevê a este tipo de estratégia. Este tipo de comportamento pressupõe, também, que os negociadores assumiriam riscos de adotarem posturas marginais à ética (Lewicki & Robinson, 1998; e Solomov, 2009). Tais factos não foram observados no estudo das dimensões da cultura propostas por Hofstede (1991).

As médias de idade foram muito semelhantes e na faixa dos 39 a 47 anos, o que pode ser um fator que nos leve a perceber que não serão adotadas condutas antiéticas nos processos negociais. Os

22. Objetivo geral do trabalho.

brasileiros possuem maior tempo de serviço total, todavia com maior rotatividade nas funções, que é o caso dos militares das FFAA, o que poderá causar uma certa ansiedade e insegurança nas negociações. Aparentemente não existe a preocupação dos brasileiros em formar um corpo permanente de negociadores. Os franceses trabalham há mais tempo como negociadores, ou seja, há o cuidado em se formar mais cedo suas equipas de negociação, evitando esta rotatividade.

No que respeita aos comportamentos negociais de brasileiros e franceses, observamos algumas diferenças interessantes de conduta nos negociadores dos dois países.

Os brasileiros se preocupam mais com os aspetos substantivos da negociação (conhecer o que está sendo negociado) e em saber falar, enquanto os franceses atribuem maior importância em conhecer os aspetos culturais e em saber ouvir. Analogamente, quanto à relevância das informações, os brasileiros apresentam uma tendência para privilegiar conhecer o produto em si, e os franceses querem conhecer mais a fundo a empresa/instituição com quem negociarão (sua cultura organizacional). Estas posturas sugerem que os franceses procuram obter mais informações e evitar os embates culturais, de modo a melhorar sua atuação no decorrer do processo de negociação.

Os brasileiros e franceses tendem a se preocupar mais com a fase de preparação, o que pode ser um fator de sucesso nas negociações. Esta constatação parece indicar uma mudança de postura nos brasileiros que sempre tiveram o rótulo de agir de acordo com a improvisação (Costa, 2006).

Quanto ao local da negociação, os brasileiros entendem que o melhor lugar para se negociar com segurança é no seu país. Os franceses, por se preocuparem mais em estudar previamente as culturas da contraparte, por já terem experimentado mais vezes o choque cultural (mais de dois anos em outro país), e/ou por terem mais experiência na função de negociadores, julgam que o local da negociação teria uma influência mediana no resultado. Este ponto deve ser meticulosamente planeado, principalmente pelos brasileiros, a fim de que por insegurança sejam perpetradas estratégias distributivas.

No tocante aos aspetos relacionados às dimensões da cultura nacional, observamos que, para o universo estudado, houve algumas variantes dos resultados obtidos na pesquisa Hofstede (1991) e de outras investigações (e.g. Cardiga, 2002; Oliveira, 2004).

Na distância do poder não pudemos obter respostas conclusivas. No entanto, os brasileiros exibiram uma relação de maior dependência dos seus chefes, mesmo considerando-os como democráticos. Este facto pode ser explicado pela parcela predominante da amostra brasileira ser composta por militares das FFAA. Neste caso, as decisões serão centralizadas em quem tem o maior estatuto. Já os franceses tenderam a uma baixa/moderada distância do poder, por entenderem não

ser necessária tanta centralização nos processos de tomada de decisão. O ritmo das negociações entre estes países pode ser afetado pela necessidade dos superiores serem constantemente consultados pelos brasileiros.

Na dimensão individualismo *vs* coletivismo, brasileiros e franceses apresentam uma tendência coletivista, com brasileiros ligeiramente superiores neste aspeto. Isso denota uma atitude mais voltada para relacionamentos estáveis e duradouros, em que ambos propendem uma negociação do tipo ganha-ganha.

Inferimos que a alteração de postura dos negociadores franceses em relação ao estudo de Hofstede (1991) deveu-se ao momento económico vivido pela União Europeia, em que há a necessidade de maior ligação com o grupo como forma de sobrevivência no mercado competitivo internacional. E os brasileiros, por viverem um período de prosperidade recente, ainda não tiveram tempo de se adaptarem e alterarem seu posicionamento para um maior individualismo.

Quanto à masculinidade *vs* feminilidade mais uma vez ocorreu a convergência de classificação: ambos têm baixo grau de masculinidade (feminilidade), onde os gestores apelam para que os conflitos sejam resolvidos com base no consenso e compromisso, de forma cooperativa. Esta descoberta pode ser explicada, em parte, pela média elevada de idade dos respondentes, onde os mais velhos tendem a ter valores pronunciadamente femininos. Ainda a este respeito, convém mencionar que serão esperados elevados padrões éticos, uma vez que as mulheres costumam fazer juízos de valor éticos com mais frequência que os homens, tendo atenção redobrada quando suas atitudes podem causar algum reflexo negativo na outra parte.

Em outros estudos pesquisados (e.g. Volkema, 1999; Hendon, 2007), os brasileiros tendiam mais para o lado masculino, sendo mais assertivos e competitivos. Uma possível explicação desta alteração de padrão reside no facto de que contratos de aquisição de bens de Defesa (navios, submarinos etc) normalmente têm um perfil alongado de execução, impelindo os negociadores ao desenvolvimento de um relacionamento duradouro, baseado na confiança e não somente nos ganhos imediatos. Assim, espera-se que, nas negociações entre estes dois países, a palavra seja uma ferramenta e não uma arma para resolução dos conflitos.

Quanto ao medo do desconhecido (CI), ambos apresentam tendência à forte aversão ao risco, com os brasileiros posicionados como mais desconfortáveis às ameaças decorrentes das incertezas do que os franceses. Ambas as partes tenderão a se socorrer a uma lógica cartesiana nos negócios, onde estará presente o regramento extremo, mesmo que ineficaz. Caso as negociações se concretizem,

haverá a necessidade de um contrato com linguagem clara e inequívoca, contendo cláusulas extremamente detalhistas e ainda a previsão pormenorizada de eventualidades.

Este receio face a situações ambíguas também pode afetar os relacionamentos por levar à desconfiança, falta de criatividade nas soluções, e a conseqüente falta de vontade de partilhar informações devido a preocupações de como estas estariam sendo exploradas pela outra parte. Deve-se ter cuidado para que este alto CI não se sobressaia às orientações feminina, coletivista e OLP de ambas as partes, sob pena de que o processo negocial se torne distributivo. Assim, a fim de evitar uma guinada da negociação para o lado agressivo e permitir a construção de relacionamentos duradouros, há que se ter uma atenção especial na fase da preparação e na abertura dos trabalhos, quando o clima é preparado e são estabelecidas as relações de confiança entre as partes. Por fim, agregando as características de coletivismo, feminilidade e alto CI presentes nas duas culturas podemos esperar a adoção de comportamentos éticos nas negociações.

Já no que respeita à orientação temporal, mais uma vez as duas partes entendem que a visão de longo prazo é a melhor forma de tratar os negócios. Uma OLP pressupõe que as partes entendem que o ganho e a perda irão se equilibrar no futuro. Por outro lado, o ato de forçar uma solução deverá ser evitado em face do comprometimento das partes, uma vez que tal abordagem representa uma orientação de ganha-perde. As partes comprometidas com o longo prazo tenderão a evitar recorrer aos procedimentos formais de resolução de conflitos (Lin & Miller, 2003).

No que tange aos valores observamos que os brasileiros privilegiam aqueles direcionados ao indivíduo (valores internos) o que os perfila como mais preocupados em alcançar grandes metas e resultados, fruto de seu esforço de trabalho. Nesse sentido, cabe mencionar que o topo do ranking foi o sentimento de realização que aponta para a adoção de posturas mais assertivas e busca por satisfação. Trata-se do dever de apresentar um *bom serviço* para a esfera econômica do Governo, sem, no entanto, optar pelas estratégias de enfrentamento direto com a contraparte. O que se quer é um acordo bom para ambas as partes, de modo a garantir o fluxo de recursos orçamentais aos projetos e não o seu desvio para outros Ministérios.

Os franceses parecem misturar valores internos e externos atribuindo, estranhamente, maior *score* ao divertimento que os brasileiros. Este facto poderia ser esclarecido, em parte, pela necessidade de socialização como forma de sobrevivência no mercado globalizado, em face dos acontecimentos econômicos recentes.

No que concerne à ética notamos que os franceses possuem uma postura 100% cooperativa, enquanto os brasileiros apresentam uma tendência bem pequena à agressividade. Ambos os

comportamentos, traduzidos na percepção do que seria eticamente apropriado ou não, podem ser considerados homogêneos. Estes resultados, juntamente com aqueles descritos nas dimensões da cultura (alta feminilidade, OLP e orientação coletivista) podem induzir à conclusão de que serão observadas medidas éticas nas negociações.

Nos dois lados houve a predominância para a utilização das táticas convencionais de negociação (e.g. ofertas iniciais elevadas, esconder do oponente seu ponto mínimo de aceitação). O único desvio potencial ocorreu na tática 7: *“Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você”*, com os brasileiros considerando-a mais apropriada que os franceses.

Temos a certeza de que todo conhecimento científico é passível de ser contestado, uma vez que é, por si só, incompleto, inspirando sempre novas visões e pontos de vista. Dessa forma, depreendemos que a conclusão de qualquer estudo não encerra entendimentos imutáveis, mas sugere a abertura de outras possibilidades para novas investigações e compreensões.

Cabe consignar que, ao compararmos os resultados de nossa investigação com outros estudos semelhantes, observamos que realmente as culturas evoluem e não há uma linha única orientadora do pensamento que define as atitudes e os comportamentos. A simples universalização de procedimentos ou manualização de regras de conduta não parece ser a melhor forma de gestão dos problemas negociais. Deve-se ter a preocupação em estudar as populações com quem se negociará, e não simplesmente apelar para estudos já feitos como a solução milagrosa de todos os problemas transculturais.

Gostaríamos de deixar patente que as negociações comerciais internacionais encerram um processo complexo e único, por envolver, também, os aspectos comportamentais. Nesta área não pode mais existir espaço unicamente para a intuição, improvisos ou aptidões naturais. O desenvolvimento das competências negociais tem que caminhar na mesma velocidade da globalização, com metodologia, organização e esforço em entender as variáveis intangíveis do processo. E é nesse sentido que gostaríamos de deixar o seguinte convite à reflexão: Diante dos resultados deste estudo, ainda vale a pena negociar sem perceber como a cultura nacional, os valores e a ética influenciam as negociações comerciais internacionais?

5.2. Reflexos no campo da gestão

Do ponto de vista da gestão existem algumas aplicações práticas que podem ser úteis para entidades governamentais brasileiras (FFAA e AP) e para entidades privadas brasileiras e francesas, dentre as quais destaco: 1) a formulação de estratégias de negociação da MB visando à consecução de seus projetos de grande vulto; 2) a formulação de estratégias governamentais, nomeadamente os Acordos de Cooperação/Parcerias Estratégicas na área de Defesa com países que compõem o universo de potenciais fornecedores; 3) a melhoria dos processos negociais, com a aproximação da MB e as empresas do segmento da Defesa; 4) e a formulação de estratégias de negociação de empresas brasileiras e francesas interessadas em formar sociedades de propósito específico para atender ao preconizado na Lei 12.598, de 22 de Março de 2012.²³

5.3. Limitações da pesquisa

A presente investigação possui algumas limitações. Começamos por mencionar a tradução reversa que é um recurso que minimiza as falhas linguísticas mas não as elimina completamente. Optamos pela língua inglesa por ser a utilizada nas negociações, entretanto poderíamos ter traduzido o questionário para a língua francesa, o que garantiria mais uniformidade no entendimento das escalas (Malhorta, 2004).

Outro ponto que merece ser referido é a quantidade de respondentes e o tipo de amostra (não-aleatória por conveniência) que pode indicar fortes limitações à possibilidade de generalizar os resultados. Assim, estes resultados devem ser interpretados de forma cuidadosa e limitada ao contexto da presente pesquisa (Leite, 2006).

O baixo nível de consistência interna (alfa de Cronbach) apresentado na escala de cultura nacional indica que os resultados desta parte da pesquisa devem ser analisados com cautela. Tal facto poderia ter sido consequência de problemas internos da escala, do tipo de amostra utilizada ou, até mesmo, do fator desejabilidade social.

Temos a consciência que fomos ambiciosos ao abordar três dimensões nesta breve investigação (cultura nacional, valores e ética). Considerando o nível de abrangência e a abordagem até certo ponto limitada, certamente deixamos de tratar, com a profundidade que o tema requer, alguns

23. Esta lei preconiza normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa e assevera que poderá ser admitida a participação de empresas em consórcio, inclusive sob a forma de sociedade de propósito específico, desde que formalizada a sua constituição antes da celebração do contrato.

aspectos relevantes das dimensões estudadas e muitas outras questões que sugeririam esclarecimentos mais elaborados e aprofundados.

Por fim, um fator limitativo que está presente em qualquer investigação, mas vale ser comentado, é a desejabilidade social. Ressaltamos que hoje em dia estão ocorrendo negociações entre a MB e empresa francesa o que poderia acarretar a adoção de respostas *politicamente corretas*. Esta limitação é inevitável em qualquer estudo.

5.4. Desafios para investigações futuras

Em face dos resultados apresentados e das eventuais limitações apontadas surgiram desafios que poderão objetivar novos estudos acerca do tema.

Sabemos que os valores pessoais podem sofrer alteração de acordo com a idade (Hofstede, 1991), todavia, devido ao escopo desta investigação, esta questão não foi objeto de estudo, razão pela qual poderia ser uma instigação para pesquisas futuras.

Fazer estudos separados das dimensões estudadas para a mesma população poderá proporcionar conclusões mais aprofundadas.

Futuros investigadores podem replicar este estudo por FFAA ou por órgão governamental, a fim de perceber como cada um deles reage nas situações de negociações. Sugere-se, também, a replicação deste estudo com outros países que são potenciais fornecedores do segmento de Defesa.

Por fim, cabe mencionar que temos a humildade de reconhecer que o assunto estudado não se exauriu nesta breve investigação. Tencionamos, de alguma forma, fomentar a curiosidade de acadêmicos e de negociadores para que prossigam na busca do conhecimento e no desenvolvimento de suas competências negociais. Pretendemos, com isso, fornecer algum contributo para que se possa conseguir alguma mais-valia nas futuras ou, quem sabe, até nas negociações que estão em curso.

Página em branco

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuff, F. (2008). *How to negotiate anything with anyone, anywhere around the world* (3ª ed.). Nova Iorque: Amacom.
- Almeida, L., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilibrios Edições.
- Almueis A., Delphine C., Kyselic A., & Watine, A. (2006). *The French negotiation style. A comparison with The Harvard concept*. Acedido a 15 de novembro de 2010, em <http://www.coverdale.de/cmbt/webat.nsf/files/>
- Andrade, R.O.B., Alyrio, R.D., & Boas, A.A.V. (2006). *Cultura e ética na negociação internacional* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Banas, J.T., & Parks, J.M. (2002). Lambs among lions? The impact of ethical ideology on negotiation behaviors and outcomes. *International Negotiation*, 7, 235–260.
- Barakati, L.L., Ramsey, J., Oliveira, P.V.S., & Monteiro, P.R.R. (2010). Distância cultural e modos de entrada: Um estudo das maiores transacionais brasileiras. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 5(2), 167–193.
- Barañano, A.M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barron, A. (2010). Unlocking the mindsets of government affairs managers: Cultural dimensions of corporate political activity. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), 101–117.
- Barron, A. (2011). The impact of national business cultures on large firm lobbying in the european union: Evidence from a large-scale survey of government affairs managers. *Journal of European Integration*, 33(4), 487–505.
- Beatty, S.E., Kahle, L.R., Homer, P., & Misra, S. (1985). Alternative measurement approaches to consumer values: The List of Values and the Rokeach Value Survey. *Psychology & Marketing*, 2(3), 181–200.
- Becker, B.W. (1998). Values in advertising research: A methodological caveat. *Journal of Advertising Research* (July), 57–60.

- Benjamin, T. (2011). *How to negotiate like machiavelli*. Acedido a 01 de Novembro de 2011, em http://www.ehow.com/how_5195187_negotiate-like-machiavelli.html
- Bornhofen, D., & Kistenmacher, G. (2007). Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 1(2), 01–15.
- Brett, M.J., & Okumura, T. (1998). Inter and intracultural negotiation: US and japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41(5), 495–510.
- Brett, M.J. (2007). *How to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries* (2ªed.). Nova Iorque: HB Printings.
- Brown, G., & Baer, M. (2011). Location in negotiation: Is there a home field advantage? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 190–200.
- Brunso, K., Scholderer, J., & Grunert, K.G. (2004). Closing the gap between values and behavior a means–end theory of lifestyle. *Journal of Business Research*, 57, 665–670.
- Cabecinhas, R. (1995). Heurísticas e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos. *Cadernos do Noroeste*, 8(2), 99–119.
- Cardiga, L.A. (2002). *Ética nas negociações: Um comparativo das percepções e comportamentos de brasileiros, norte-americanos e mexicanos*. Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Carvalho, J. (2008). *Negociação* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Coleta, J.A.D., & Coleta, M.F.D.(2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de Institutos de ensino superior. *Avaliação Psicológica*, 4(2), 155–164.
- Costa, L. (2006). Negociação à brasileira. *Especial Negócios Internacionais*, 5(4), 54–58.
- Cronjé, J.C. (2011). Using Hofstede's cultural dimensions to interpret cross-cultural blended teaching and learning. *Computers & Education*, 56, 596–603.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH.
- Das, T.K., & Kumar, R. (2011). Interpartner negotiations in alliances: A strategic framework. *Management Decision*, 49(8), 1235–1256.

- Debabi, M. (2010). Contribution of cultural similarity to foreign products negotiation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(4), 427–437.
- Dodor, J.B.K., & Rana, S.D. (2007). Culture and economic development: An investigation using Hofstede cultural dimensions. *International Journal of Business Research*, 7(2), 75–84.
- Elahee, M., & Brooks, C.M. (2004). Trust and negotiation tactics: Perceptions about business-to-business negotiations in Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(6), 397–404.
- Evanschitzky, H., & Armstrong, J.S. (2010). Replications of forecasting research. *International Journal of Forecasting*, 26(1), 4–8.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londres: Sage Publications.
- Figueiredo, J.M., & Lemkau, P.V. (1980). Psychiatric interviewing across cultures: Some problems and prospects. *Social Psychiatry*, 15, 117–121.
- Fisher, R., Ury, W.L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3ª ed.). Nova Iorque: Penguin.
- Floriani, D.E. (2002). *A cultura nacional e as negociações internacionais: Um comparativo entre executivos brasileiros e italianos*. Dissertação de Mestrado. Jaraguá do Sul: Centro Universitário de Jaraguá do Sul.
- Garcia, S.M., Darley, J.M., & Robinson, R.J. (2001). Morally questionable tactics: Negotiations between district attorneys and public defenders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(6), 731–743.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1995). *O inquérito: Teoria e prática* (3ªed.). Lisboa: Celta.
- Gil, A.C.(2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ªed.). São Paulo: Atlas.
- Glatthorn, A. (1998). *Writing the winning dissertation: A step-by-step guide*. Califórnia: Corwin Press.
- Godinho, W.B., & Macioski, J.M.K. (2005). Estilos de negociação: A maneira pessoal de realizar negócios internacionais. *Ciência & Opinião*, 1(1), 143–165.
- Gosselin, T. (2007). *Practical negotiating: Tools, tactics & techniques*. Nova Jersey: Hoboken.
- Graham, J.L. (1985). The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study. *Journal of International Business Studies*, 3(1), 81–96.

- Gray, N. (2010). Bahasa, Batik, and Bargaining: An exploratory study of the negotiation styles and behaviors of Indonesian managers. *Journal of Transnational Management*, 15(3), 215–228.
- Hendon, D.W. (2007). Negotiation concession patterns: A multi-country, multiperiod study. *Journal of International Business Research*, 6(2), 123–140.
- Herbig, P.A. (1998). *Handbook of cross cultural marketing*. Nova Iorque: Haworth Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations* (2ª ed.). Califórnia: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339–1346.
- Hofstede, G.J., Jonker, C.M., & Venwaart, T. (2012). Cultural differentiation of negotiating agents. *Group Decision Negotiation*, 21, 79–98.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies*. Londres: Sage Publications.
- Huang, L. (2010). Cross-cultural communication in business negotiations. *International Journal of Economics and Finance*, 2(2), 196–199.
- Hubbard, R., & Vetter, D.E. (1996). An empirical comparison of published replication research in accounting, economics, finance, management, and marketing. *Journal of Business Research*, 35, 153–164.
- Husted, B.W., & Allen D.B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82, 293–305.
- Imai, L., & Gelfand, M.J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 83–98.
- Jackson, T. (2011). From cultural values to cross-cultural interfaces: Hofstede goes to Africa. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4), 532–558.
- Jesuino, J.C. (1992). *A negociação: Estratégias e táticas* (1ª ed.). Lisboa: Texto.

- Jones, M.L. (2007). *Hofstede: culturally questionable?* Acedido em 01 de outubro de 2011, em <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=commpapers>
- Jr, J.R.S., Hunt, J., & Osborn, R. (1998). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2ª ed.). Brasil: Artmed.
- Jr, J.F.H., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2003). *Fundamentos de método de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookmam.
- Júnior, C. (2006). *Percepção de valor em uma oferta: O papel dos valores dos consumidores*. Dissertação de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco.
- Kahle, L.R. (1983). *Social values and social change: Adaptation to life in America*. Nova Iorque: Praeger.
- Kahle, L.R., Beatty, S.E., & Homer, P. (1986). Alternative measurement approaches to consumer values: The list of values (LOV) and Values and Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13, 405–409.
- Kahle, L.R., & Kennedy, P.F. (1989). Using the List of Values (LOV) to understand consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 6(3), 5–12.
- Kamakura, W.A., & Novak, T.P. (1992). Value-system segmentation: Exploring the meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*, 19, 119–132.
- Katz, L. (2006). *Negotiating international business: The negotiator's reference guide to 50 countries around the world*. Charleston: BookSurge.
- Kim, J., Forsythe, S., Gu, Q., & Moon, S. (2002). Cross-cultural consumer values, needs and purchase behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 19(6), 481–502.
- Kipper, D.J. (2006). *Ética: Teoria e prática* (1ª ed.). Porto Alegre: Edipucrs.
- Lei nº 12.598, de 22 de março de 2012* (2012). Estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa e dispõe sobre regras de incentivo à área estratégica de defesa. Acedido a 23 de março de 2012, em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12598.htm

- Leite, R.M.O. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extralaborais*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Braga: Universidade do Minho
- Lewicki, R.L., & Stark, N. (1996). What is ethically appropriate in negotiations: An empirical examination of bargaining tactics. *Social Justice Research, 9*(1), 69–95.
- Lewicki, R.L., & Robinson, R.J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics, 17*, 665–682.
- Lewicki, R.L., Sauders, M.D., & Minton, J.W. (2001). *Fundamentos de negociação* (1ª ed.). São Paulo: Artmed.
- Lewicki, R.J., Saunders, M.D., & Barry, B. (2006). *Negotiation* (5ªed.). Singapura: McGraw-Hill.
- Lin, X., & Miller, J.S. (2003). Negotiation approaches: Direct and indirect effect of natural culture. *International Marketing Review, 20*(3), 286–303.
- Ma, Z. (2007). Chinese conflict management styles and negotiation behaviours: An empirical test. *International Journal of Cross Cultural Management, 7*(1), 101–119.
- Ma, Z. (2008). Personality and negotiation revisited: Toward a cognitive model of dyadic negotiation. *Management Research News, 31*(10), 774–790.
- Ma, Z. (2010). The SINS in business negotiations: Explore the cross cultural differences in business ethics between Canada and China. *Journal of Business Ethics, 91*, 123–135.
- Ma, Z., & Jaeger, M.A. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation in Canada e China. *International Journal of Cross Cultural Management, 17*(4), 333–346.
- Machado, J.R., & Martinelli, D.P. (2001). *O negociador da empresa global: uma abordagem política, social, econômica e cultural*. Acedido a 31 de outubro de 2011, em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/>
- MacNab, B., Brislin, R., Worthley, R., Galperin, B.L., Jenner, S., Lituchy, T.R., MacLean, J., Aguilera, G.M., Ravlin, E., Tiessen, J.H., Bess, D., & Turcote, M. (2007). Culture and ethics management whistle-blowing and internal reporting within a NAFTA country context. *International Journal of Cross Cultural Management, 7*(1), 5–28.
- Malhorta, N. (2004). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (4ªed.). São Paulo: Bookmam.

- Marconi, M.A., & Lakatos, E.M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mateo, G., & Dür, A. (2010). Choosing a bargaining strategy in EU negotiations: Power, preferences and culture. *Journal of European Public Policy*, 17(5), 680–693.
- Mello, J.C.F. (2010). *Negociação baseada em estratégia* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Metcalfe, L.E., Shankarmahesh, M., Bird, A., Lituchy, T.R., & Peterson, M.F. (2007). Cultural influences in negotiations: A four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 147–168.
- Miežėlienė, Z., & Banytė, J. (2007). Expression of cross-cultural differences in negotiations: The case of negotiation activity of Lithuanian tourism agencies. *Economics and Management*, 12, 292–303.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 10–20.
- Miranda, M. (2009). *Negociando para ganhar* (5ª ed.). São Paulo: Workshop.
- Moreira, J.M. (2004). *Questionários: Teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Neves, E., & Domingues, C.A. (2007). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: EB/CEP.
- Nique, W., Oliveira, F., & Lengler, J. (2005). International commercial negotiation: A comparison between Brazilian and foreign tobacco dealers. *READ*, 11(2), 1–22.
- Nota Técnica CGSE/DECOS/SCS, 01/2008 (2008). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. Secretaria de Comércio e Serviços. Departamento de Políticas de Comércio e Serviços. Acedido a 15 de novembro de 2010, em http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1248291668.pdf
- Oetzel, J., Garcia, A., & Ting-Toomey, S. (2008). An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 382–403.
- Oliveira, F. (2004). *Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros*. Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Ore, L. (2008). *Cross-cultural negotiation and consensus building strategies for foreign investment projects: Conflict prevention due diligence*. Acedido a 31 de dezembro de 2010, em <http://meetings.abanet.org/webupload/commupload/IC742000/newsletterpubs/>
- Orth, U.R., & Kahle, L.R. (2008). Intrapersonal variation in consumer susceptibility to normative influence: Toward a better understanding of brand choice decisions. *Journal of Social Psychology, 148*(4), 423–447.
- Osório, J.M.P. (2009). *Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da Cultura Organizacional*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Ostlund, U., Kidd, L., Wengstrom, Y., & Rowa-Dewar, N. (2010). Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: A methodological review. *International Journal of Nursing Studies, 48*, 369–383.
- Pacheco, F. (2010). *Negociação ampla: Muito além do sim ou não* (1ª ed.). São Paulo: Smashwords.
- Panosso, C. A. (2000). *Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos*. Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Patrício, R. (2007). *Manual de técnicas de negociação internacional*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- Peppett, S.R. (2002). Can saints negotiate? A brief introduction to the problems of perfect ethics in bargaining. *Harvard Negotiation Law Review, 7*, 83–96.
- Pirzada, K., & Bangert, D.C. (1992). Culture and negotiation. *The International Executive, 34*(1), 43–64.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies, 47*, 1451–1458.
- Rich, C. (2011). Successful negotiation is 80 percent preparation. How to get more of what you want by preparing properly. *Strategic Direction, 27*(3), 3-5.
- Robbins, S.P. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (7ªed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Robinson, R., Lewicki, R., & Donahue, E. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 649–664.
- Rohan, M.J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, *4*(3), 255–277.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nova Iorque: Free Press.
- Salacuse, J.W. (2003). *The global negotiator: Making and mending deals around the world in twenty-first century*. Nova Iorque: Palgrave MacMillan.
- Salacuse, J.W. (2010). Teaching international business negotiation: Reflections on three decades of experience. *International Negotiation*, *15*, 187–228.
- Santos, G.G. (2007). *O desenvolvimento de carreira dos acadêmicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Tese de Doutorado na área de Ciências Empresariais, ramo de Organização e Políticas Empresariais. Braga: Universidade do Minho.
- Santos, V., & Calderolo, R.J. (2006). *Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para pesquisas e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE.
- Sebenius, J.K. (2002). Como negociar através das fronteiras. *HSM Management*, *34*, 44–52.
- Shi, W., & Wang, J. (2011a). Cultural distance between China and US across GLOBE model and Hofstede model. *International Business and Management*, *2*(1), 11–17.
- Shi, W., & Wang, J. (2011b). Interpreting Hofstede model and GLOBE model: Which way to go for cross-cultural research? *International Journal of Business and Management*, *6*(5), 93–99.
- Shim, S., & Eastlick, M. (1998). The hierarchical influence of personal values on mall shopping attitudes and behavior. *Journal of Retailing*, *74*, 139–160.
- Smith, P.B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: The GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies*, *37*, 915–921.
- Sobral, F. (2009). O julgamento moral de dilemas éticos em negociação. *Revista de Administração Mackenzie*, *10*(5), 4-27.

- Solomonov, D. (2009). *Relationships between hofstede's cultural dimention and negotiation strategies. Negotiations between danish and russian companies.* Dissertação de Mestrado. Dinamarca: Aarhus University.
- Steele, P., & Beasor, T. (2005). *Business negotiation: A practical workbook* (3ª ed.). Burlington: Gower Publishing.
- Teixeira, L.H.G. (2002). *Cultura Organizacional e projeto de mudança em escolas públicas.* Campinas: Autores Associados.
- Toledo, C.A.B., Donaire, D., & Pereira, P.A.(2009). *Manual de elaboração de trabalho acadêmico científico.* Acedido em 26 de fevereiro de 2012, em http://www.cidadesp.edu.br/new/copesq/site/manual_trabalhos_academicos/unicid_novo_manual_de_trabalhos_academicos_06_10_09.pdf
- Tressler, D.M. (2008). The soldier and the sheik: Lessons from negotiating in Iraq. *Harvard Negotiation Law Review*, 13, 67–130.
- Viergge, M., & Quick, S. (2011). Cross-cultural negotiations revisited: Are asian generations X and Y members negotiating like their elders? *Cross Cultural Management*, 18(3), 313–326.
- Volkema, R.J. (1997). Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: A cross-cultural analysis. *The International Executive*, 39(3), 335–350.
- Volkema, R.J. (1998). A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States. *International Journal of Conflict Management*, 9(3), 218–233.
- Volkema, R.J. (1999a). Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States. *Journal of Business Research*, 45, 59–67.
- Volkema, R.J. (1999b). *The negotiation toolkit: how to get exactly what you want in any business or personel situation* (1ª ed.). Nova lorque: Amacom.
- Volkema, R.J., & Fleury, M.T.L. (2002). Alternative negotiating conditions and choice of negotiation tactics: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 36, 381–398.
- Volkema, R.J. (2004). Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine country analysis. *Journal of Business Research*, 57, 69–78.

- Volkema, R.J., Fleck, D., & Toth, A.H. (2004). Ethicality in negotiation: An analysis of attitudes, intentions, and outcomes. *International Negotiation*, 9, 315–339.
- Yauch, C.H., & Steudel, H.J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465–481.
- Xiumei, S., & Jinying, W. (2011). Cultural distance between China and US across GLOBE model and Hofstede model. *International Business and Management*, 2(1), 11–17.
- Zartman, W.I. (1989). Prenegotiation: Phases and functions. *International Journal*, 44(2), 237–253.

Anexo I - GUIÃO DE ENTREVISTA

Data da entrevista:

Número da entrevista:

Dados Pessoais

- 1) Nome:
- 2) Sexo:
- 3) Idade:
- 4) Nível de Escolaridade (licenciatura, especialização, mestrado, doutoramento):
- 5) Residência atual do entrevistado:

Situação Profissional atual

- 1) Organização/Instituição:
- 2) Localidade:
- 3) Cargo que exerce: quanto tempo

Questões gerais sobre o processo de negociação comercial internacional

- 1) Quando começou a trabalhar na área da negociação comercial internacional?
- 2) Como surgiu a oportunidade de trabalhar nessa área?
- 3) Pode falar-me, genericamente, da sua experiência como negociador? Teve alguma formação específica nesse domínio? [se sim, de que tipo?]
- 4) O que acha mais importante em uma negociação? [e porquê]
- 5) Qual a etapa do processo negocial que considera ser mais importante? E porquê? Pode dar-me um exemplo concreto?
- 6) E o planeamento prévio das ações a tomar na negociação, considera que é uma etapa importante para o processo negocial ou não? [Porquê]
- 7) Na fase de pré-negociação (preparação) analisa aspetos relacionados à burocracia local? Que importância dá a este aspeto?

Questões sobre o perfil do negociador

- 1) Prefere negociar em equipa ou sozinho? [porquê]
- 2) Como caracterizaria o seu estilo de negociação?
- 3) Pode dar-me um exemplo de uma negociação em que tenha sentido que tudo correu bem. E agora, um exemplo de uma negociação em que tenha sentido que tudo correu mal.
- 4) Quando está envolvido num processo negocial, procura conhecer a cultura nacional do negociador com o qual está envolvido? [E porquê]
- 5) E a questão da ética e dos valores do negociador, pensa que é relevante para o processo negocial? [e porquê?]
- 6) Tem preferência em negociar com algum tipo de pessoa, em particular? Qual? E porquê?
- 7) E prefere negociar com homens ou com mulheres? [porquê]

Questões relacionadas com a cultura e a ética

- 1) No processo de negociação, costuma consultar a sua equipa de negociação?
- 2) Valoriza a harmonia e a capacidade de encontrar soluções apaziguadoras para ambas as partes no processo negocial? Se sim, Pode dar-me um exemplo? [se não, porquê]
- 3) No processo negocial diria que o mais importante de tudo é ganhar ao adversário? Se responde sim, porquê] [se responde não, então o que é mais importante para si alcançar no processo negocial?]
- 4) Como reage a situações inesperadas em negociações? Pode dar-me um exemplo concreto de uma situação.
- 5) Quando acontece algo inesperado, como se sente afinal- Quando na presença de conflitos de posições encara a negociação como uma “luta? [porquê]
- 6) E quando ocorrem esses conflitos, como procura resolvê-los? Tem alguma tática em particular ou não? Pode dar-me um exemplo concreto?
- 7) Procura fechar os acordos visando o longo prazo? E porquê?
- 8) Considera normal ter amizade com as pessoas com que negociará? Nesse caso, é dado algum tipo de tratamento preferencial a essa pessoa ou não?
- 9) Quando isso sucede, como gere a situação de negociação?
- 10) E isso levanta-lhe algumas questões éticas? Porquê? Em caso afirmativo, de que tipo?

- 11) O que considera como eticamente questionável em uma negociação? Cite exemplos. - Dê-me exemplos de condutas que podem parecer antiéticas, mas que, na sua avaliação, podem ser utilizadas em uma negociação.
- 12) Quais os valores pessoais que privilegia em sua vida pessoal? Dê-me um exemplo de uma situação de negociação em que esses valores tenham sido preponderantes para o processo negocial.
- 13) Para terminar, em termos ideais, como descreveria um bom negociador? E Considera-se próximo ou distante desse tipo de negociador?
- 14) E acha que o facto de ser brasileiro determina o seu estilo de negociação? De que modo? O que mudaria?
- 15) Por último: Há algum assunto que não tenhamos explorado e sobre o qual gostaria de acrescentar alguma coisa?

Anexo II - QUESTIONÁRIO (versão em português)

Solicitamos vossa colaboração no sentido de responder o questionário abaixo. Trata-se de uma pesquisa cujo objetivo é puramente académico na qual pretendemos identificar a influência da cultura, dos valores e da ética nas negociações internacionais. Ressaltamos que os dados não serão tratados de forma individual e que está garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.

Antes de iniciar a responder as questões solicitamos aos colaboradores que considerem suas atitudes e comportamentos nas situações de negociação em que participou.

Neste primeiro bloco de questões, solicita-se que seja assinalada sua resposta de 1 a 5, sabendo que o número 1 indica o item sem importância, o 2 representa pouca importância, o 3 é importante, o 4 significa muito importante e o 5 denota extrema importância.

<i>Quando está prestes a participar de um processo de negociação considera essencial:</i>	<i>1= sem importância 5 = extrema importância</i>				
Preparar-se quanto aos aspetos culturais do outro país	1	2	3	4	5
Estudar as leis locais e a burocracia da contraparte	1	2	3	4	5
Conhecer o que está sendo negociado	1	2	3	4	5
Saber ouvir	1	2	3	4	5
Saber falar	1	2	3	4	5
Visar sempre os benefícios financeiros	1	2	3	4	5

<i>Ao se preparar para uma negociação internacional qual grau de importância atribui ao conhecimento prévio das informações abaixo.</i>	<i>1= sem importância 5= extrema importância</i>				
Sobre o país	1	2	3	4	5
Sobre o negociador	1	2	3	4	5
Sobre a empresa/entidade governamental	1	2	3	4	5
Sobre a burocracia/documentação	1	2	3	4	5
Sobre a concorrência	1	2	3	4	5
Sobre o produto	1	2	3	4	5

<i>No tocante aos macro-estágios de uma negociação como classifica em termos de importância a:</i>	<i>1= sem importância 5= extrema importância</i>				
Preparação	1	2	3	4	5
Abertura	1	2	3	4	5
Exploração das informações	1	2	3	4	5
Fechamento do negócio	1	2	3	4	5
Controlo/avaliação da ação planeada	1	2	3	4	5

Nas próximas questões indique aquela que corresponde à vossa opinião.

<p>Durante uma negociação sua postura denota que você...</p> <p>Direciona (1) (2) (3) (4) (5) Observa</p>
<p>De uma maneira geral quando está em um processo de negociação tende a pensar.</p> <p>(longo prazo) Futuro (1) (2) (3) (4) (5) Presente (curto prazo)</p>
<p>Normalmente as negociações de que toma parte ocorrem...</p> <p>Individualmente (1) (2) (3) (4) (5) Em equipa</p>
<p>Você, particularmente, prefere negociar...</p> <p>Individualmente (1) (2) (3) (4) (5) Em equipa</p>
<p>Você considera o estilo de negociar de seu SUPERIOR DIRETO como sendo</p> <p>Autoritário (1) (2) (3) (4) (5) Democrático</p>
<p>Você considera o SEU estilo de negociar como sendo</p> <p>Autoritário (1) (2) (3) (4) (5) Democrático</p>
<p>Normalmente negociando você tende a escolher as opções que proporcionem soluções</p> <p>Seguras (1) (2) (3) (4) (5) Arriscadas</p>
<p>Por mais quanto tempo mais você tem a intenção de continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?</p> <p>Pouco tempo (1) (2) (3) (4) (5) Muito tempo</p>
<p>Para fechar uma negociação você consulta seus familiares.</p> <p>Raramente (1) (2) (3) (4) (5) Frequentemente</p>
<p>Após ter concluído uma negociação você muda de ideia e “volta atrás”.</p> <p>Raramente (1) (2) (3) (4) (5) Frequentemente</p>
<p>As suas negociações visam sempre os lucros.</p> <p>Raramente (1) (2) (3) (4) (5) Frequentemente</p>
<p>Você economiza seu salário para um imprevisto ao invés de gastá-lo todo no início do mês.</p> <p>Raramente (1) (2) (3) (4) (5) Frequentemente</p>
<p>Durante a negociação você se sente tenso/nervoso.</p> <p>Raramente (1) (2) (3) (4) (5) Frequentemente</p>
<p>As normas de uma empresa não devem ser violados, sob pena desta violação ser benéfica</p> <p>Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente</p>
<p>O superior deve ter sempre prontas respostas claras e precisas para grande parte dos questionamentos levantadas por seus subordinados.</p> <p>Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente</p>

Nas próximas questões considere apenas uma resposta.

Você tende a preferir conduzir as negociações:
<input type="checkbox"/> no seu país <input type="checkbox"/> No país do parceiro <input type="checkbox"/> em outro país (neutro)

Numa situação de negociação você é:
<input type="checkbox"/> Agressivo <input type="checkbox"/> Cooperativo

Para responder à próxima seção de perguntas considere a escala que varia de 1 (eticamente INAPROPRiado) até 7 (eticamente APROPRIADO).

<i>Qual é sua percepção sobre o uso de táticas de negociação abaixo especificadas, quando está negociando.</i>	<i>1 = eticamente INAPROPRiado 7 = eticamente APROPRIADO.</i>						
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	1	2	3	4	5	6	7
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	1	2	3	4	5	6	7
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	1	2	3	4	5	6	7
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	1	2	3	4	5	6	7
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	1	2	3	4	5	6	7
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de sondagem a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	1	2	3	4	5	6	7
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de	1	2	3	4	5	6	7

amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.							
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	1	2	3	4	5	6	7
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais ou “favores pessoais”.	1	2	3	4	5	6	7
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	1	2	3	4	5	6	7
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	1	2	3	4	5	6	7
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	1	2	3	4	5	6	7
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, desta forma, tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	1	2	3	4	5	6	7
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	1	2	3	4	5	6	7
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	1	2	3	4	5	6	7
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	1	2	3	4	5	6	7
18. Intencionalmente deturpar informações fatuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	1	2	3	4	5	6	7

Qual o grau de importância que atribuem aos itens abaixo. Considere a gradação de importância que varia de 1 para “menos importante” e 5 para “mais importante”.

Sentimento de pertença - Ser aceito e necessário pela família, comunidade e amigos.	1	2	3	4	5
Autorrespeito – Ser admirado pelos seus pares e receber de seus superior o reconhecimento.	1	2	3	4	5
Segurança – sentir-se seguro de infortúnios e ataques.	1	2	3	4	5
Sentimento de realização – Encontrar tranquilidade de espírito e utilizar-se de suas competências da melhor maneira possível.	1	2	3	4	5
Necessidade de estímulo - Procurar coisas que sejam excitantes na vida	1	2	3	4	5
Ser respeitado – Ter a confiança plena naquilo que representa para a sociedade.	1	2	3	4	5
Autorrealização – Lograr êxito na execução das tarefas que lhe são atribuídas no dia-a-dia.	1	2	3	4	5
Relações amigáveis - Manter relações de amizade com amigos próximos e mais íntimos	1	2	3	4	5
Divertimento e a alegria de viver - Ter uma vida repleta de felicidade e diversão.	1	2	3	4	5

Dados pessoais e organizacionais

1. Qual a sua origem?

Cidade/ País/ Região _____

2. Sexo:

masculino feminino

3. Idade: _____ anos

4. Qual a sua descendência:

Brasileira . Francesa Outra. Qual? _____

5. Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna? Caso afirmativo, qual(is)?

sim não. Qual(is)? _____

6. Você já passou mais de 2 anos ininterruptos trabalhando fora do seu país?

sim não.

7. Há quanto tempo você trabalha? _____ anos

8. Há quanto tempo você atua como negociador? _____ anos.

9. A organização com a qual você mantém vínculo é:

Força Armada Brasileira Entidade Governamental brasileira

10. Qual o seu grau de formação

Graduação Especialização Mestrado Doutorado Outro _____

Agradecemos sua colaboração e colocamos nosso endereço eletrônico a disposição para solicitar os resultados desta pesquisa, caso seja de vosso interesse.