

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
Master in International Management

Solução de Conflitos: análise de dez casos

Murillo de Oliveira Dias

Novembro de 2008

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
Master in International Management

Solução de Conflitos: análise de dez casos

Murillo de Oliveira Dias

Trabalho apresentado à Fundação Getulio Vargas como parte das exigências para obtenção do grau de Mestre do curso de Master in International Management (Mestrado em Gestão Empresarial).

Rio de Janeiro
Novembro de 2008

Dias, Murillo de Oliveira

Solução de conflitos: análise de dez casos / Murillo de
Oliveira Dias. Rio de Janeiro: FGV/ EBAPE, 2008.

vi, 125 f.: Il.; 31 cm.

Orientador: Yann Duzert

Dissertação (Mestrado) . Fundação Getulio Vargas, EBAPE,
2008.

1. Negociação. 2. Conflitos. 3. Administração – Dissertação.

I. Duzert, Yann. II. Fundação Getulio Vargas, EBAPE. III.

Solução de conflitos: análise de dez casos.

Agradeço ao professor e orientador Yann Duzert, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa, aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à FGV/EBAPE, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

“Uma vez que não podemos ser universais e saber tudo a respeito de tudo, é preciso saber-se um pouco de tudo, pois é muito melhor saber-se alguma coisa de tudo do que saber-se tudo apenas de uma coisa”.

Blaise Pascal

Sumário

Agradecimentos.....	i
Epígrafe.....	ii
Sumário.....	iii
Índice de Ilustrações	v
Lista de Abreviaturas.....	vii
Resumo	1
Abstract.....	2
1 - Introdução.....	5
2 - Metodologia	13
2.1 - Cálculo do tamanho da amostra e limitações da pesquisa qualitativa.....	14
2.2 - Formatação do questionário e perfil do respondente brasileiro	18
2.3 - Utilização do modelo Thomas-Kilmann na pesquisa.....	21
2.4 - Utilização dos Elementos da Matriz de Negociações Complexas na pesquisa.....	27
2.5 - Utilização do Modelo Culturas Nacionais de Hofstede na pesquisa.....	30
2.6 - Co-determinação, autoapoiese e a pesquisa qualitativa	38
2.7- Princípios para acordos globais de Salacuse e a pesquisa.....	40
3 - Diagnóstico para os casos apresentados.....	41
3.1 - Casos envolvendo interesses, poder e relacionamentos	43
3.1.1 - Interesses	43
3.1.2 - Poder	47
3.1.3 - Relacionamento.....	52
3.2 - Casos envolvendo aquisição de conhecimentos, concessões, opções e tempo	55
3.2.1 - Aquisição de conhecimentos.....	55
3.2.2 - Concessões	56
1.2.3 - Opções.....	58
3.2.4 - Tempo	60
3.3 - Casos envolvendo critérios, conformidade e contexto.....	62

3.3.1 - Critérios.....	62
3.3.2 - Conformidade.....	65
3.3.3 - Contexto	66
4 - Prescrições para os diagnósticos apresentados	69
4.1 - Prescrições para casos envolvendo interesses, poder e relacionamentos.....	69
4.1.1 - Interesses	70
4.1.2 - Poder	74
4.1.3 - Relacionamento.....	77
4.2 - Prescrições envolvendo aquisição de conhecimentos, concessões, opções e tempo ...	80
4.2.1 - Aquisição de conhecimentos.....	80
4.2.2 - Concessões	83
4.2.3 - Opções.....	86
4.2.4 - Tempo	89
4.3 - Casos envolvendo critérios, conformidade e contexto.....	92
4.3.1 - Critérios.....	92
4.3.2 - Conformidade.....	94
4.3.3 - Contexto	95
5 - Conclusão	98
Referências	102
Apêndices.....	111

Índice de Ilustrações

Figura 1: Mãos que desenham	39
Gráfico 1: O grid gerencial.....	23
Gráfico 2: Satisfação dos desejos	25
Esquema 1: formatação do questionário.....	19
Esquema 2: o modelo de colonização e o jeitinho brasileiro.	51
Esquema 3: negociação como solução conjunta de problemas	71
Esquema 4: fontes de diferenças entre países e grupos	81
Esquema 5: a cultura como uma “cebola”	81
Esquema 6: ZOPA	84
Tabela 1: Critérios utilizados na pesquisa qualitativa	14
Tabela 2: Número de participantes da pesquisa qualitativa	16
Tabela 3: Percentual de respondentes por região brasileira	16
Tabela 4: Perfil do respondente da pesquisa qualitativa: como você negocia?.....	20
Quadro 1: matriz de negociações complexas	28
Quadro 2: elementos da matriz de negociações complexas e a pesquisa qualitativa	29
Quadro 3: diferenças entre grande e pequena distância do poder aplicado ao ambiente de trabalho	32
Quadro 4: diferenças entre individualismo e coletivismo aplicado ao ambiente de trabalho	33
Quadro 5: diferenças entre masculinidade e feminilidade - ambiente de trabalho.....	35
Quadro 6: diferenças entre aversão à incerteza aplicada ao ambiente de trabalho.....	36
Quadro 7: a classificação do Brasil no modelo de culturas nacionais de Hofstede.....	37
Quadro 8: dimensões do modelo de cultura nacional de hofstede, a matriz de negociações complexas e a pesquisa qualitativa.....	42

Quadro 9: Questão envolvendo interesses.....	45
Quadro 10: Questão envolvendo poder	50
Quadro 11: Questão envolvendo relacionamentos	53
Quadro 12: Brasileiros x Chineses - modelo de culturas nacionais	54
Quadro 13: Questão envolvendo aquisição de conhecimentos	56
Quadro 14: Questão envolvendo concessões	57
Quadro 15: Questão envolvendo opções	59
Quadro 16: Questão envolvendo tempo	61
Quadro 17: Questão envolvendo critérios	63
Quadro 18: Questão envolvendo conformidade	66
Quadro 19: Questão envolvendo contexto	68

Lista de Abreviaturas

BATNA - *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado)

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBM - International Business Machinery

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PSS - *Post Settlement Settlement* (Acordo Pós-Acordo)

TKI - *Thomas Kilmann Instrument* (Instrumento Thomas-Kilmann)

Resumo

A prática da negociação é tão antiga quanto a existência do ser humano. Segundo Shell (1999, p. 6, tradução nossa), “todos nós negociamos muitas vezes ao dia”. Negociam-se sobre infinitos assuntos com pessoas da mesma cultura ou de outra totalmente distinta, nos mais diversos ambientes. Na verdade, a negociação está tão presente que não se passa um dia sequer sem que se negocie algo, desde aumentos de salário até a construção de plantas industriais no exterior, em cenário de conflito político.

O objetivo geral deste trabalho é levá-lo a compreender por que algumas dessas negociações são bem-sucedidas enquanto outras fracassam. Afim de que este objetivo seja atingido, é preciso inicialmente *descrever* o que se passa *no momento* em que a negociação está ocorrendo. Todavia, a descrição do processo em si tão somente não leva a maiores conquistas. É preciso também *diagnosticar* o que está acontecendo de errado para então *prescrever* soluções corretivas ou preventivas, conforme o caso.

Em suma, os objetivos do presente trabalho visam responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- 1. Qual é o perfil do negociador brasileiro?**
- 2. O brasileiro negocia assuntos diferentes da mesma maneira?**
- 3. Quando confrontado com outras culturas, como o brasileiro se comporta?**

O trabalho contempla um levantamento, pesquisa na forma de questionário, submetido com sucesso à apreciação de algumas centenas de brasileiros, com o intuito de saber como se comportam diante de dez situações reais em cenários diferentes, cuidadosamente escolhidos e que serão analisados ao longo do presente trabalho.

Alguns resultados obtidos foram bastante curiosos. O leitor é convidado a explorar as conclusões sobre os desafios enfrentados pelos brasileiros nos dez cenários citados.

Abstract

The practice of the negotiation is old as well as the existence of the human being. According to Shell (1999) “we negotiate many times in one day”. We negotiate every day on infinite subjects with people of the same culture or another total distinct one, in most diverse environments. The negotiation is so present in our lives that we negotiate at least something with someone every day, since wage increases until the construction of industrial plants overseas, in scenarios of political conflict.

The general objective of this work is to understand why some of these negotiations are well-succeeded while others fail.

In order to reach our goal, we need initially *to describe* what happens *at the moment*, or *when* the negotiation is occurring. However, just to describe the process in itself is not a great deal. It is important also *to diagnosis what* it is going on and *to prescribe* corrective or preventive solutions, as the case.

The particular objective of this work is to provide answers to the following research questions:

- 1. Which is the profile of the Brazilian negotiator?**
- 2. Do brazilians negotiate different subjects the same way?**
- 3. How do the brazilians behave when facing other cultures?**

This work presents a survey, submitted successfully to the appreciation of hundreds of Brazilians, with the objective to know how they behave in ten real situations with different scenarios, previously and carefully chosen and analyzed throughout the present work.

Some results had been sufficiently curious. The reader is invited to explore such conclusions on the challenges faced by the Brazilians on ten scenarios mentioned.

1 - Introdução

O objetivo do presente estudo é trazer mais luz sobre o tema negociação e saber como o brasileiro reage quando confrontado com dez diferentes cenários. Negociar, negócio e negociação são palavras provenientes de radicais latinos e significam, respectivamente, *neg* - negar e *otium* - ócio. Portanto, “negar o ócio” ou “não ao lazer” (SALACUSE, 2003, p.7), o que transmite a idéia de que a negociação nega o lazer, negar o ócio significa negar a inação, donde conclui-se que negociar envolve algum tipo de ação, trabalho ou esforço, no sentido de alinhar valores e percepções e não somente uma questão de persuasão ou convencimento. Persuadir vem do latim *persuadere* e quer dizer levar a crer ou a aceitar (AURÉLIO, 1999). Reboul (2004, p. XV) afirma que persuadir “(...) é levar alguém a crer em alguma coisa. Alguns distinguem rigorosamente *persuadir* de *convencer*, consistindo este último não em fazer crer, mas em fazer compreender” .

A negociação é uma maneira de buscar uma solução elegante, mais eficiente e com a validade do processo decisório. “Negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (FISHER et al. 1994:50, tradução nossa). Segundo Lax e Sebenius (1986:11), “Negociação é um Processo de Interação potencialmente Oportunista, pelo qual duas ou Mais Partes, com Algum Conflito Aparente, buscam fazer o Melhor Através de Ações Decididas Conjuntamente ao Invés do que poderia ser feito de outras Maneiras”. É basicamente um processo de *comunicação e integração* entre duas ou mais pessoas, sejam cliente e vendedor negociando o fechamento de um pedido, por exemplo, ou sindicatos, governo, sociedade e empresas negociando

sobre a instalação de uma planta industrial com impacto ambiental mínimo. Entretanto, nem tudo é negociável: um incêndio florestal, por exemplo, precisa ser combatido pelos bombeiros imediatamente, não há espaço para negociações, ou o incêndio se alastrará ainda mais e provocará grandes danos ao meio ambiente. Porém, se o assunto é sobre novas tecnologias a serem utilizadas no combate a incêndios envolvendo especialistas, bombeiros, autoridades, voluntários, população local, etc., neste caso, negociar é sem dúvida, o melhor caminho (LEMPEREUR e COLSON, 2008, p. 36). Um aspecto da negociação é importante ressaltar: embora busquemos sempre o melhor resultado para nossos acordos, estes nem sempre acontecem da maneira como desejamos (LEMPEREUR e COLSON, 2008, p. 17). O que fazer então? Aceitar passivamente o desfecho de qualquer resultado adverso? A resposta é não. Deve-se buscar a *transformação* de impasses em resultados ótimos, se possível, para ambas as partes. Está fora de cogitação contentar-se simplesmente com *qualquer* resultado, aconteça o que acontecer.

Por diversos motivos, tais como confiança excessiva, falsa avaliação da habilidade de prever e controlar resultados futuros e aversão à perda, uso de estereótipos, cometem-se erros de avaliação e julgamento. Esta mesma falha ou lacuna na percepção da realidade induz ao pensamento de que todos chineses são iguais (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p. 327).

Estereótipo é uma palavra composta, proveniente do grego, *stereós*, que significa duro, firme, resistente; e *typós*, também do grego, que significa cunho, molde, exemplo ou

símbolo (AURÉLIO, 1999). Portanto, estereótipo significa exemplo ou símbolo firme, resistente. Transmite a idéia de solidez, de imutabilidade. Estereótipos:

(...) e clichês são atribuídos aos indivíduos por causa do grupo a que pertencem (desprezando-se sua definição: seja por sexo, idade, nacionalidade, educação, profissão, etc.. Conclusões que são mais ou menos válidas para o grupo são impostas sobre o indivíduo (LEMPEREUR e COLSON, 2008, p.108, tradução nossa).

Carvalho (2007, p. 103) afirma que “antes que o negociador sente à mesa o seu estereótipo já estará lá”. Grupos étnicos são alvos de estereótipos. Será que todos os orientais são iguais? Ou todos os brasileiros, malandros?

Negociar envolve comunicar-se. Todos os dias surgem ou são aperfeiçoadas novas tecnologias de transmissão de dados em tempo real que facilitam a comunicação. Em tempos de globalização econômica e nova economia global (SKLAIR, 1999, p.143-163; OHMAE, 2006, p. 43-50), Ohmae (2006, p. 48) afirma que “A economia global não seria possível, (...), sem a tecnologia cibernética que permite que grandes quantidades de dados possam ser transferidas a uma velocidade incrível”. São infinitas as possibilidades. Mas será que estamos realmente preparados para enfrentar as barreiras lingüísticas e culturais que sempre existiram? Salacuse (2003, p. 89) afirma que a cultura influencia profundamente o modo de pensar de um povo, bem como seu comportamento e modo de comunicação, portanto, influencia também na maneira em que uma pessoa negocia.

Dawkins (1989, p.17) afirma que o processo de assimilação *universal* de uma cultura nacional não é transmitido de geração em geração por via genética e sim comportamental,

mediante o aprendizado por repetição e mimetização. Tal processo envolve a *replicação* de comportamentos, sujeitos à replicação com algum tipo de erro (DAWKINS, 1989, p.192). O *replicador* - termo utilizado pelo autor para designar o agente genético do processo evolutivo - foi batizado por Dawkins de *Meme* (1989, p.192), inspirado em *mímesis*, que por sua vez vem do grego e que significa literalmente imitação, principalmente do gesto, voz e palavras de outrem (AURÉLIO, 1999). Exemplos de *Memes* são modismos, expressões idiomáticas, costumes, lendas, “modos de fazer potes ou construir arcos” (DAWKINS,1989, p.192). Segundo o autor, a evolução da cultura nacional de um povo acontece de maneira semelhante à genética, através de *replicações*. Dawkins compara a propagação de idéias à atuação de um vírus num organismo vivo:

Quando você planta um *meme* fértil em minha mente, literalmente torna-se um parasita do meu cérebro, transformando-o em veículo de propagação do *meme*, da mesma maneira que um vírus torna-se parasita do mecanismo genético de uma célula hospedeira (DAWKINS,1989, p.192, tradução nossa).

O “jeitinho”, segundo a concepção do autor poderia ser classificado como nada mais do que um *meme*, replicado e mutante, adaptando-se continuamente às necessidades do momento - especialmente quando relacionados ao mecanismo de solução de impasses. Quando uma *mutação* acontece, ocorre simultaneamente uma mudança de paradigma. Nos anos 60, o paradigma foi um tema ricamente ilustrado por Thomas Kuhn (2000, p. 77-93), que aplicou o conceito às revoluções científicas ocorridas ao longo da história da ciência. O autor afirma que uma teoria vigente qualquer explicava o fenômeno até encontrar uma *anomalia*, ou a peça do quebra-cabeças que falta para compreendermos determinado fenômeno em sua totalidade (KUHN, Thomas, 2000, p. 77-93), além do que “ensinou cientistas a olharem velhas situações de maneiras novas” (KUHN, Thomas, 1977, p. 222,

tradução nossa). De uma maneira ou de outra, a ciência está envolta em paradigmas, uma vez que:

Uma teoria científica, após ter atingido o *status* de paradigma, somente é considerada inválida quando existe uma alternativa disponível para substituí-la. (...) Decidir rejeitar um paradigma é sempre decidir simultaneamente aceitar outro (KUHN, Thomas, 2000, p. 108, tradução nossa).

Posteriormente o termo *paradigma* foi popularizado, abrangendo outras áreas do conhecimento como a ciência do comportamento ou a gestão de mudanças - áreas pertinentes ao presente estudo - por exemplo. O trabalho de Thomas Kuhn influenciou toda uma geração de pesquisadores. Nelson e Winter (1982, p. 3-48) comparam a mudança de paradigmas sob o ponto de vista econômico e organizacional a ciências biológicas:

O mecanismo de seleção claramente é análogo à seleção natural de genótipos com diferentes taxas de reprodução na teoria evolucionária biológica. E, como em Biologia, em nossa teoria evolucionária econômica a sensibilidade da taxa de crescimento de uma empresa relativa à prosperidade ou adversidade é reflexo direto de seus “genes” (NELSON e WINTER, 1982, p.17, tradução nossa).

A mudança de paradigma, seja *comportamental*, seja *econômica* - devido à existência de uma *anomalia* - nada mais é que uma mutação do *Meme*, segundo Dawkins (1989, p.192). Portanto, os temas abordados são complementares e ajudam a compreender o que é *universal* em se tratando de aspectos culturais evolutivos relacionados à prática e ao processo de negociação. Quanto ao que é *específico*, por motivos práticos, escolhemos o negociador brasileiro como ponto de referência específico do presente trabalho. O objetivo de foi expor o negociador brasileiro a dez situações distintas de modo calculado e

sistemático, com o intuito de aferir resultados que serão apresentados no capítulo 2. Os seguintes limites foram estabelecidos à pesquisa, definindo o escopo do presente trabalho:

- As negociações são feitas somente entre duas pessoas, sejam as partes interessadas ou seus representantes.
- A participação de terceiros nas negociações, tais como mediadores, árbitros, facilitadores, etc., não consta do presente trabalho.
- Todas as negociações envolvem um brasileiro no mínimo, seja negociando com outro brasileiro ou com um estrangeiro.
- As negociações são, predominantemente, assuntos relativos à vida profissional, tal como uma negociação por aumento de salário, por exemplo.
- As negociações contidas no escopo do presente trabalho, embora envolvam um cenário de negociação salarial entre patrão e empregado e um de promoção para cargo no exterior, não são *negociações trabalhistas*, uma vez que não envolvem *dissídios* ou *acordos coletivos de trabalho*.
- Não serão abordadas as negociações que envolvem múltiplas partes, tais como coalizões, por exemplo.
- Abordou-se somente um assunto por negociação, portanto, foram excluídos muitos assuntos ou assuntos paralelos, tais como negociação simultânea de preços, prazos e condições de venda, por exemplo.
- Efetuou-se apenas a pesquisa qualitativa, ou seja, preocupou-se com a *qualidade* das respostas, não com a *quantidade* ou com o tratamento estatístico das mesmas, objeto de futuro trabalho.

- O presente trabalho apresenta uma **visão panorâmica** sobre o assunto, sem pretender esgotá-lo. O mesmo raciocínio aplica-se às **descrições** e **prescrições** apresentadas: os mesmos resultados ou até melhores poderão ser obtidos utilizando-se soluções totalmente diferentes das mencionadas aqui, baseadas na experiência do autor e na pesquisa bibliográfica elaborada especificamente para este fim. O mesmo ocorre com a **Metodologia** utilizada no mesmo: foi utilizada aquela julgada necessária para a compreensão do processo de negociações referente aos casos apresentados e não representa o único tipo de abordagem possível.

A seguir, a estrutura dos capítulos:

A **Metodologia** empregada na pesquisa será abordada no **capítulo 2**, onde serão abordados os aspectos da pesquisa qualitativa, relacionados ao cálculo do tamanho da amostra e suas limitações, além da formatação do questionário; a utilização do modelo Thomas-Kilmann e da Matriz de Negociações; o modelo das culturas nacionais de Hofstede, a co-determinação e a autopoiese de Maturana e Varela, além dos princípios de negociações globais de Salacuse, de modo a ser estabelecido o escopo metodológico do trabalho.

No **capítulo 3** será estudado o **diagnóstico** dos problemas apresentados. Os dez casos mencionados anteriormente foram agrupados em três subgrupos visando facilitar a análise: casos envolvendo interesses, poder e relacionamentos; casos envolvendo aquisição de

conhecimentos, concessões, opções e tempo; finalmente, casos envolvendo critérios, conformidade e contexto.

O **capítulo 4** aborda as soluções para os casos mencionados na pesquisa, obedecendo a estrutura do capítulo anterior.

O **capítulo 5** conclui a pesquisa qualitativa, discutindo o monitoramento da negociação através de indicadores e consolida os resultados para os casos apresentados ao longo de toda a pesquisa qualitativa presente no trabalho, de modo claro e objetivo. Boa leitura!

2 - Metodologia

A Metodologia utilizada no presente trabalho é a de pesquisa *qualitativa*. Entendemos por *qualitativa* a pesquisa que não tenta *quantificar* resultados através de análise estatística formal. A pesquisa *qualitativa* envolve ainda observações, entrevistas, estudos de caso, etc. A pesquisa *qualitativa*, entretanto, pode vir a se tornar fonte de hipóteses para análise estatística e, conseqüentemente, a pesquisa *quantitativa* (MARCZYK *et al.*, 2005, p.17.). A análise estatística das informações obtidas neste trabalho será interpretada oportunamente *a posteriori*. Neste capítulo, serão discutidos os seguintes tópicos:

2.1 - Cálculo do tamanho da Amostra e limitações da pesquisa qualitativa;

2.2 - Formatação do questionário;

2.3 - Utilização do modelo Thomas-Kilmann;

2.4 - Utilização dos Elementos da Matriz de Negociações na pesquisa.

2.5 - Utilização do Modelo Culturas Nacionais de Hofstede;

2.6 - Co-determinação e autoapoiese na pesquisa qualitativa.

2.7 - Princípios para acordos globais de Salacuse.

2.1 - Cálculo do tamanho da amostra e limitações da pesquisa qualitativa

O Brasil, país de dimensões continentais, é o 5º maior em extensão territorial do mundo, com 8.514.215,3 km² e uma população de mais de 180 milhões de habitantes.¹ Como então representar mais de cento e oitenta milhões de brasileiros em nossa pesquisa qualitativa?

Que critérios foram utilizados para a seleção da amostra? Quais são os limites da pesquisa?

O item inicia-se pelo tópico referente aos critérios adotados que refletem as limitações da pesquisa e que podem ser vistos na tabela 1, a seguir:

TABELA 1: CRITÉRIOS UTILIZADOS
NA PESQUISA QUALITATIVA

CRITÉRIOS	VALORES
PÚBLICO-ALVO	32.000.000 (*)
NÍVEL DE CONFIANÇA DESEJADO	95%
MARGEM DE ERRO ESTIMADA	5%
FREQÜÊNCIA POPULACIONAL ESTIMADA	50%
TAMANHO DA AMOSTRA	385

Fonte: baseado em COCHRAN, Willian G., 1965.

Nota: (*) Usuários de internet no Brasil (IBGE. Pnad, 2005).

- **O primeiro critério** adotado foi a seleção do público-alvo. A rede mundial de computadores, ou *internet* desempenhou um papel crucial nesta escolha, uma vez que nos serviu como meio de coleta de dados: são 32 milhões de usuários de

¹ IBGE, Censo Demográfico, 2000.

internet no Brasil². As seguintes razões motivaram a escolha da mesma: facilidade de acesso e de coleta de informações, disponibilização e análise de dados da pesquisa, elaborada na forma de questionário eletrônico. Assumimos também que a maioria dos negociadores brasileiros acessa de alguma forma, a *internet*.

- **O segundo critério** selecionado foi a seleção do nível de confiança desejado: 95% foi considerado um nível aceitável para a pesquisa.
- **O terceiro critério** foi a margem máxima de erro estimada: 5% foi considerada uma margem de erro aceitável para os fins desejados.
- **O quarto critério** foi a frequência populacional estimada previamente: 50% foi considerada uma frequência aceitável para os fins requeridos.

Como resultado da escolha das variáveis mencionadas nos quatro critérios acima descritos, o tamanho da amostra para a população finita (COCHRAN, Willian G., 1965), ou seja, a quantidade de amostra necessária para representar a população brasileira usuária de *internet* contendo 32 milhões de usuários foi de exatos **385 questionários**. Nossa pesquisa registrou um total de **411 respostas**, sendo **396 de brasileiros** - distribuídos entre os 27 estados da federação e 1 distrito federal e **15 de estrangeiros**³, portanto atendendo aos critérios estipulados acima, conforme mostra a tabela 2, a seguir:

² Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2005. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 20.06.08.

³ Os estrangeiros não fazem parte da análise da presente pesquisa qualitativa.

TABELA 2: NÚMERO DE PARTICIPANTES
DA PESQUISA QUALITATIVA

PESQUISA QUALITATIVA	RESPONDENTES
BRASILEIROS	396
ESTRANGEIROS	15
TOTAL	411

Fonte: elaboração do autor

Comparando as tabelas 1 e 2 pode-se perceber que o número de respondentes atende ao critério de seleção do tamanho da amostra. Outra limitação da nossa pesquisa é o fato de a maioria dos respondentes concentrarem-se na região sudeste do País, com 71,5 % das respostas (Rio de Janeiro - 42,4%, Minas Gerais - 7,3%, São Paulo - 20,5% e Espírito Santo - 1,3%) fato que pode ser visto, como não representativo de toda a amostra do Brasil, conforme tabela 3, a seguir:

TABELA 3: PERCENTUAL DE RESPONDENTES
POR REGIÃO BRASILEIRA

REGIÃO	RESPONDENTES (%)
SUDESTE	71,5
SUL	7,0
CENTRO-OESTE	3,4
NORTE	5,2
NORDESTE	12,9
TOTAL	100

Fonte: elaboração do autor

Uma das limitações da pesquisa qualitativa em questão refere-se à utilização do modelo de escolha das variáveis citadas, uma vez que podem não corresponder à realidade em si, afinal, dos aproximadamente 180 milhões de brasileiros, uma amostra foi selecionada no

meio de 32 milhões que são os 385 indivíduos necessários. No cálculo do tamanho da amostra se ao invés de 32 milhões, utilizássemos 180 milhões, o tamanho da amostra permaneceria o mesmo, ou seja, 385. Este fato é devido à metodologia de cálculo do tamanho da amostra empregada, segundo Cochran (1965).

Outra limitação da pesquisa é a utilização de variáveis **categóricas**, ou seja, variáveis que podem assumir, segundo Marczyk *et al.* (2005, p. 47 - 48), “valores específicos apenas dentro de um número definido de valores”, por exemplo, sexo - masculino ou feminino, sem meio termo. Não foram utilizadas variáveis **contínuas**, ou seja, variáveis que podem utilizar um valor infinito, como idade, por exemplo. A razão para tal escolha deve-se à facilidade de manuseio e classificação dos dados utilizando-se variáveis categóricas.

No item seguinte será abordada a formatação do questionário e o perfil do respondente brasileiro.

2.2 - Formatação do questionário e perfil do respondente brasileiro

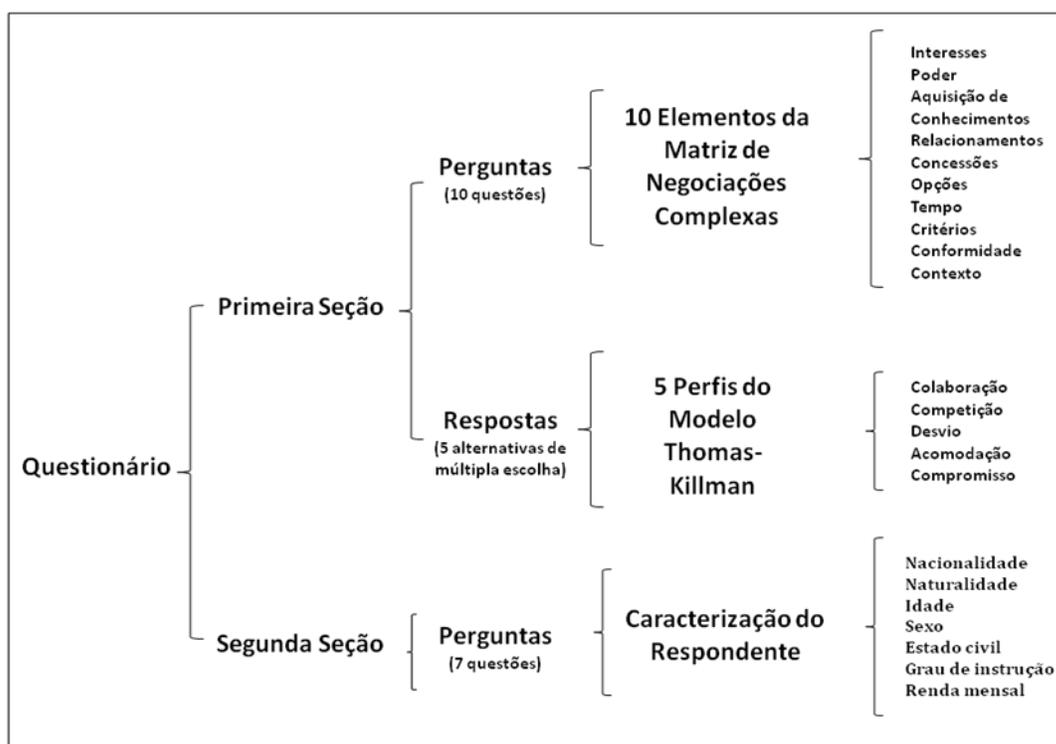
O questionário possui dezessete questões no total e está dividido em duas seções, a saber: a primeira referente às dez perguntas da pesquisa qualitativa abordada ao longo do presente trabalho e a segunda relacionada à caracterização do respondente, sendo apresentadas em formulário único (vide Apêndice I - p.108):

- A **primeira seção**, referente às questões centrais da pesquisa qualitativa, é do tipo múltipla escolha, vide esquema 1 - a seguir, e está estruturada da seguinte maneira:
 - As **perguntas**, em número de dez, refletem cada um dos dez elementos da Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007, p. 96).
 - As **respostas**, em número de cinco, refletem as cinco alternativas do modelo Thomas-Kilmann (THOMAS, 1976, p. 898).

- A **segunda seção**, de caracterização do respondente, vide esquema 1 a seguir, está estruturada em sete itens, a saber:
 - **Nacionalidade** (se brasileiro ou estrangeiro);
 - **Naturalidade** (em caso brasileiro, se natural de todos os vinte e sete estados brasileiros mais o Distrito Federal);
 - **Idade** (selecionada em faixas: até 25 anos, de 26 a 35 anos, de 36 a 50 anos e acima de 50 anos);
 - **Sexo** (se masculino ou feminino);

- **Estado civil** (se solteiro, casado, divorciado, viúvo ou outros);
- **Grau de instrução** (ensino fundamental, ensino médio, graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado);
- **Renda mensal** (até R\$ 1.000,00, entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00, entre R\$ 3.000,00 e R\$ 6.000,00, entre R\$ 6.000,00 e R\$ 12.000,00 e acima de R\$ 12.000,00).

ESQUEMA 1: FORMATAÇÃO
DO QUESTIONÁRIO



Fonte: elaboração do autor

O perfil do brasileiro respondente foi convencionado, para fins de representatividade, à maioria dos participantes da pesquisa qualitativa em questão. O perfil do respondente é demonstrado na tabela 4, a seguir:

TABELA 4: PERFIL DO RESPONDENTE
PESQUISA QUALITATIVA: COMO VOCÊ NEGOCIA?

PERFIL DO RESPONDENTE			
ITEM	CARACTERÍSTICA	PERFIL	PERCENTUAL (%)
11	NACIONALIDADE	BRASILEIRO	100
12	NATURALIDADE (REGIÃO)	REGIÃO SUDESTE	71,5
12	NATURALIDADE (ESTADO)	RIO DE JANEIRO	42,4
13	IDADE	ENTRE 36 E 50 ANOS	39,5
14	SEXO	MASCULINO	61,1
15	ESTADO CIVIL	CASADO	50,8
12	GRAU DE INSTRUÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	33,8
17	RENDA MENSAL	ENTRE R\$3.000,00 e R\$6.000,00	33,2

Fonte: Elaboração do autor

Finalmente, o perfil do respondente da pesquisa qualitativa em questão é brasileiro, do sexo masculino, natural sudeste brasileiro, especificamente do Estado do Rio de Janeiro, com idade entre 36 e 50 anos, casado, cursando ou tendo cursado pós-graduação, cuja renda mensal oscila entre R\$ 3.000,00 e R\$ 6.000,00. A seguir, será abordado o modelo Thomas-Kilmann e o reflexo na pesquisa qualitativa.

2.3 - Utilização do modelo Thomas-Kilmann na pesquisa

No presente item, será abordado o modelo ou Instrumento Thomas-Kilmann⁴, que é inspirado no trabalho de Blake e Mouton (1976, p.10), validado cientificamente nos trabalhos de Nalebuff e Brandenburger (1996), Lempereur e Colson (2008), Mnookin e Peppet (2000), Burbridge et. al. (2006) e Shell (2006, p.237-252), entre outros. Os seguintes motivos conduziram a adoção do modelo à pesquisa qualitativa, presente em cada uma das respostas do questionário:

- Método validado cientificamente e amplamente adotado artigos e pesquisas;
- Facilidade de manuseio, de classificação e identificação de comportamentos;
- Facilidade de compreensão dos significados dos resultados.

Aqui, cabem duas observações: primeira, de ordem prática; a fim de evitarmos o efeito halo (THORNDIKE, 1920, p. 25-29.) que funciona através de um mecanismo de generalização, as respostas foram embaralhadas, de modo a não repetirem a ordem de apresentação. O efeito halo foi estudado por Thorndike (1920, p. 25-29) no início do século XX, quando elaborou uma pesquisa que pedia a oficiais que classificassem o caráter geral dos soldados, e descobriu uma tendência em avaliar o outro de modo superficial; ou o sujeito é bom ou é mau, sem meios-terminos. Segundo Burbridge *et al.*(2006, pág 15), o efeito halo faz com que “julguemos o todo pela parte”. Segundo Lempereur e Colson

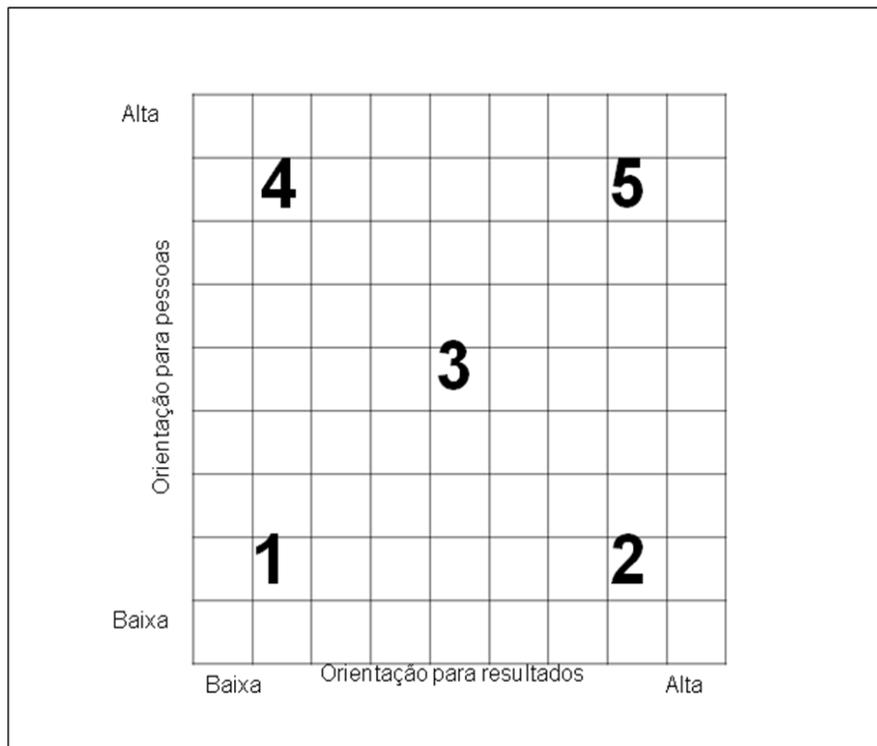
⁴ Thomas-Killman Instrument ou TKI.

(2008, p.108, tradução nossa) “O efeito halo generaliza aspectos positivos ou negativos baseados em premissas”.

A segunda, de ordem filosófica, questiona a utilização do modelo, uma vez que o próprio tempo de utilização do mesmo por si só o condenaria à obsolescência, uma vez que foi desenhado para os anos 70, onde o universo de necessidades acadêmicas, empresariais, governamentais, etc., enfim, para o momento, podendo não ser mais útil para os dias de hoje. O negociador não é o mesmo de trinta anos atrás. Muita coisa mudou. Entretanto, acredita-se que para os fins de pesquisa propostos o modelo atende bem, uma vez que identifica comportamentos contraditórios sob diferentes circunstâncias e segundo Lempereur e Colson (2008, p. 23) serve de **ponto de partida** para identificação de tendências impulsivas ou intuitivas de um negociador, que podem e devem ser aperfeiçoadas.

Em 1964, Blake e Mouton (1976, p.5-16) apresentaram a pesquisa dedicada ao estudo da eficácia do gerente no contexto organizacional. Sua pesquisa evidenciou, no momento, que as empresas de um modo geral, ou eram orientadas para a *produção*, visando *resultados*, ou eram orientadas para *pessoas*. Através dessas das duas dimensões citadas, *resultados x pessoas*, as empresas eram então classificadas num gráfico, que ficou conhecido como “grid gerencial” (BLAKE e MOUTON, 1976, p.10), conforme demonstrado a seguir no gráfico 1:

GRÁFICO 1: O GRID GERENCIAL



Fonte: BLAKE e MOUTON, 1976, p.10.

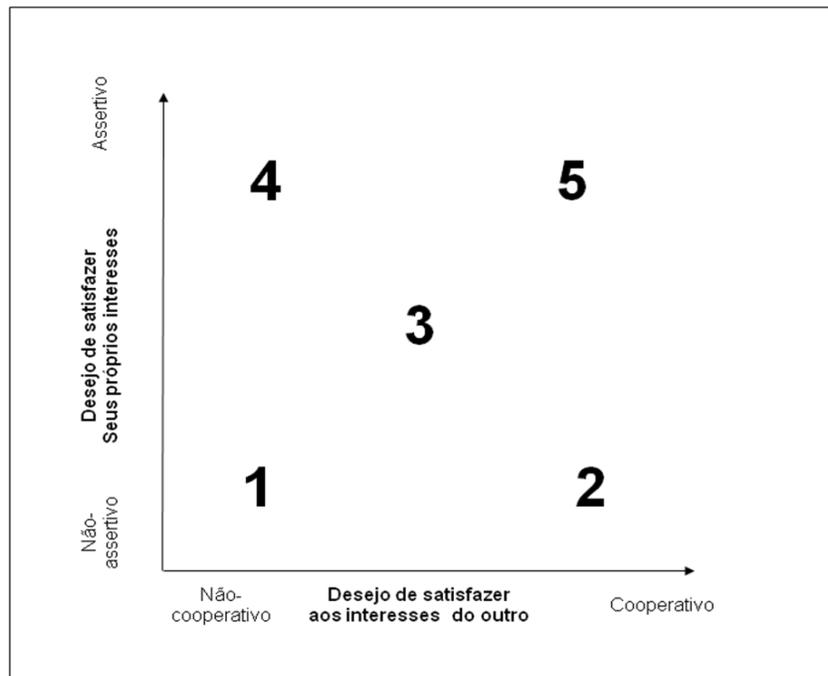
Pode-se reparar no gráfico as posições numeradas de um a cinco. No eixo das *abcissas*, temos a **orientação para resultados** ou produção, numa escala que vai de baixa a alta e no eixo das *ordenadas*, temos a **orientação para pessoas**, numa escala que vai de baixa a alta também. As posições correspondem:

- **Posição 1**, *baixa orientação para resultados, baixa orientação para pessoas*: a organização do trabalho é tal cobrança sobre a produtividade é mínimo bem como é mínima a contribuição individual de cada um, neste tipo de organização.

- **Posição 2**, *alta orientação para resultados, baixa orientação para pessoas*: o nível de produtividade é máximo, o foco na pessoa é mínimo. Pode haver um grau de absenteísmo acentuado. O elemento humano interfere minimamente.
- **Posição 3**, *média orientação para resultados, média orientação para pessoas*: é a posição intermediária, onde há equilíbrio tanto no desenvolvimento do pessoal com as metas e objetivos de produtividade da empresa.
- **Posição 4**, *baixa orientação para resultados, alta orientação para pessoas*: é uma empresa com o mínimo de cobrança em relação à produtividade e com o foco máximo no relacionamento. É um ambiente extremamente agradável para se trabalhar.
- **Posição 5**, *alta orientação para resultados, alta orientação para pessoas*: elevado empenho pessoal mantendo elevados níveis de produtividade. Interesse comum e motivações satisfeitas.

Em 1976, Thomas, baseados no trabalho dos predecessores mencionados acima, aplicou o mesmo conceito ao binômio: desejo de satisfazer seus próprios interesses *versus* desejo de satisfazer interesses alheios, como é possível ver no gráfico 2, a seguir:

GRÁFICO 2: SATISFAÇÃO DOS DESEJOS



Fonte: adaptado de THOMAS, 1976, p. 898.

De maneira similar ao “grid” de Blake e Mouton (1976, p.10), foram estabelecidos no modelo Thomas-Kilmann cinco comportamentos, resultado da combinação de duas dimensões, *desejo de satisfazer os interesses do outro*, que vai de *não-cooperativo a cooperativo*, no eixo das abcissas e *desejo de satisfazer seus próprios interesses*, que vai de *não-assertivo a assertivo*, no eixo das ordenadas. O resultado segue abaixo:

- **Posição 1**, *não-cooperativo, não-assertivo*: é o indivíduo que não está interessado nem na sua própria imposição nem do outro. Apresenta o comportamento nomeado pelos autores de “**desvio**”, pois evita o confronto e se afasta, tão logo possível.

- **Posição 2**, *cooperativo, não-assertivo*: extremamente cooperativo; tem um comportamento “**acomodador**”, uma vez que abre mão de seus interesses em favor dos interesses do outro.
- **Posição 3**, *média orientação cooperativo, assertivo*: é o ponto mediano do gráfico, mais ou menos cooperativo e mais ou menos assertivo. É equilibrado. Só cede se receber algo em troca. É chamado de “**compromisso**”, uma vez que barganha o tempo todo. Ele se sacrifica parcialmente.
- **Posição 4**, *não-cooperativo, assertivo*: é o indivíduo extremamente **competitivo**. Seus interesses vem acima de tudo. Pouco se importa com os interesses alheios.
- **Posição 5**, *cooperativo, assertivo*: deseja satisfazer em alto grau os interesses dos outros, bem como deseja na mesma intensidade que sejam satisfeitos seus desejos. É o chamado **colaborador**.

Para cada uma das dez perguntas do questionário efetuado, as cinco respostas possíveis refletem cada um dos itens do modelo: **colaboração, competição, desvio, compromisso e acomodação**.

Finalmente, este item abordou um dos pilares fundamentais da metodologia utilizada no presente trabalho que foi a escolha e utilização do método Thomas-Kilmann, baseado no trabalho de seus predecessores Blake e Mouton. A seguir, outro pilar da nossa pesquisa qualitativa: a utilização da Matriz de Negociações Complexas (DUZERT (2007, p.96), face o desenvolvimento do trabalho.

2.4 - Utilização dos Elementos da Matriz de Negociações Complexas na pesquisa

No item anterior estudamos a confecção das **respostas** do questionário. Neste momento estudaremos a elaboração das **perguntas** a partir dos conceitos ora abordados.

A Matriz de Negociações Complexas, segundo Duzert (2007, p.96) é uma maneira de abordar a negociação de modo sistêmico, pois “(...) resume todos os elementos da negociação, as possíveis formas e os indicadores de avaliação que integram o processo de criação de consenso”.

A Matriz de Negociações Complexas é apresentada no quadro 1, a seguir. Note que a coluna central reflete os dez Elementos da Matriz, a saber: interesses, poder, aquisição de conhecimentos, relacionamentos, concessões, opções, tempo, critérios, conformidade e contexto, respectivamente.

Os dez elementos da Matriz de Negociação Complexa estabelecem os diferentes cenários da pesquisa qualitativa. No quadro 2, a seguir, pode-se observar a relação entre cada uma das dez perguntas e os elementos da Matriz de Negociações Complexas.

QUADRO 1: MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS

MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS		
FORMAS	ELEMENTOS	INDICADORES
INTERMEDIÁRIO	INTERESSES	RISCOS
FACILITADOR	PODER	OTIMIZAÇÃO ECONÔMICA
MEDIADOR	AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS	EMOÇÕES
META-MEDIADOR	RELACIONAMENTOS	AUTOPOIESE
ÁRBITRO	CONCESSÕES	PRODUTIVIDADE
JUIZ	OPÇÕES	SUSTENTABILIDADE
FORÇA POLICIAL	TEMPO	JUSTIÇA
NEGOCIAÇÃO DIRETA	CRITÉRIOS	ÉTICA
DIÁLOGO MULTIPARTES	CONFORMIDADE	CONTROLE
AGENTE/ADVOGADO	CONTEXTO	SATISFAÇÃO

Fonte: Duzert, 2007, p.96-98

Cada elemento representado na pesquisa qualitativa reflete uma *dimensão diferente* em negociações. Daí o porquê da sua inclusão na pesquisa. É uma maneira bastante clara de evidenciar diferenças entre estilos de negociação, uma vez que uma parte pode negociar assuntos relacionados ao tempo de modo totalmente diferente do que quando envolvendo opções, por exemplo.

QUADRO 2: ELEMENTOS DA MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES
COMPLEXAS E A PESQUISA QUALITATIVA

PESQUISA QUALITATIVA	
PERGUNTAS	ELEMENTOS
1	INTERESSES
2	PODER
3	AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS
4	RELACIONAMENTOS
5	CONCESSÕES
6	OPÇÕES
7	TEMPO
8	CRITÉRIOS
9	CONFORMIDADE
10	CONTEXTO

Fonte: Duzert, 2007, p.96.

O objetivo é combinar os diferentes fatores envolvendo os dez elementos da Matriz de Negociações Complexas - confecção das **perguntas** do questionário - e a utilização do modelo Thomas-Kilmann - confecção das **respostas** do questionário. Se na dimensão da utilização da Matriz temos dez cenários diferentes, a cada uma das cinco respostas possíveis temos a categorização do comportamento do negociador, conforme abordagem do item anterior.

2.5 - Utilização do Modelo Culturas Nacionais de Hofstede na pesquisa

Cientistas e antropólogos sociais chegaram à conclusão de que todas as sociedades enfrentam problemas básicos comuns, diferindo apenas o modo de solucioná-los (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p. 22). Que problemas então seriam esses?

Nos anos 50, Inkeles e Levinson (1954) publicaram uma ampla pesquisa com bases quantitativas, isto é, analisada através de modelos matemáticos e estatísticos, que relacionava vários problemas básicos de qualquer sociedade, sendo mais relevantes os seguintes (INKELES e LEVINSON,1954), a saber:

- Relação com autoridade;
- Relação entre o indivíduo e o meio, ou a sociedade;
- Relação entre masculinidade e feminilidade;
- Modos de solução de conflitos.

Nos anos 80, Hofstede (2001, p. 275), aplicou os conceitos descritos acima, entrevistando mais de 300.000 funcionários da empresa norte-americana IBM (International Business Machinery), em mais de cinquenta países, com o intuito de estudar as diferenças culturais nacionais entre as subsidiárias da IBM. A fim de poder classificar os resultados obtidos,

Hofstede (2001, p. 275, tradução nossa) estabeleceu quatro indicadores que ele chamou de “dimensões da cultura nacional”, baseados nos estudos de seus predecessores, a saber:

- **Grande distância do poder x pequena distância do poder**, que corresponde à relação com a autoridade, com o poder estabelecido;
- **Coletivismo x Individualismo**, que correspondem ao indivíduo e o meio em que o mesmo vive e sua relação com a coletividade, a sociedade;
- **Masculinidade x Feminilidade**, que inclui implicações emocionais do simples fato de ter nascido homem ou mulher;
- **Grande aversão à incerteza x pequena aversão à incerteza**, que está relacionada ao controle de emoções e agressões, portanto, de conflitos.

Distância do poder pode ser o governo ou o chefe, por exemplo, mas também com a igualdade entre as pessoas de um país (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p. 23). O presente estudo limita a pesquisa ao escopo do ambiente de trabalho. O mesmo princípio vale para as outras três dimensões que serão estudadas na seqüência estabelecida acima. O quadro 3 mostra as diferenças entre grande e pequena distância do poder com relação ao ambiente de trabalho, de forma sintetizada e simplificada:

QUADRO 3: DIFERENÇAS ENTRE GRANDE E PEQUENA
DISTÂNCIA DO PODER APLICADO AO AMBIENTE DE TRABALHO

DISTÂNCIA DO PODER	
PEQUENA	GRANDE
DESCENTRALIZAÇÃO	CENTRALIZAÇÃO
POUCOS SUPERVISORES	MUITOS SUPERVISORES
GERENTES CONFIAM NOS SUBORDINADOS	GERENTES CONFIAM NOS SUPERIORES
SUBORDINADOS SÃO CONSULTADOS	SUBORDINADOS RECEBEM ORDENS
CHEFE DEMOCRÁTICO	CHEFE AUTOCRÁTICO
ORGANIZAÇÕES HORIZONTAIS	ORGANIZAÇÕES VERTICAIS
RELAÇÃO SUPERIOR SUBORDINADO PRAGMÁTICAS	RELAÇÃO SUPERIOR SUBORDINADO EMOCIONAIS

Fonte: adaptado de HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.97; tradução nossa.

O “jeitinho brasileiro” tem estrita relação com a dimensão da cultura nacional da distância do poder. DaMatta (1984, p.40) afirma: “Num país onde tudo era proibido, viver era uma arte que demandava criatividade todos os dias”. Na pesquisa de Hofstede o Brasil ficou em 26º no ranking de 74 países pesquisados (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p. 43). O “jeitinho” seria então uma reação à dimensão da cultura nacional denominada grande distância do poder, uma maneira de lidar com impasses de forma criativa.

A seguir, a dimensão do **coletivismo x individualismo**, ou seja, como o indivíduo se relaciona com seus pares, no que concerne ao ambiente de trabalho, condensados no quadro 4, a seguir:

QUADRO 4: DIFERENÇAS ENTRE INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO APLICADO AO AMBIENTE DE TRABALHO

COLETIVISMO	INDIVIDUALISMO
MOBILIDADE OCUPACIONAL PEQUENA	MOBILIDADE OCUPACIONAL GRANDE
DESEMPENHO DA EQUIPE	DESEMPENHO DO INDIVÍDUO
RELAÇÕES MAIS INFORMAIS	RELAÇÕES MAIS FORMAIS
GERENCIAMENTO DE GRUPOS	GERENCIAMENTO DE INDIVÍDUOS
CLIENTES RECEBEM TRATAMENTO DIFERENCIADO	TODOS OS CLIENTES RECEBEM O MESMO TRATAMENTO
RELACIONAMENTO PREVALECE SOBRE TAREFA	TAREFA PREVALECE SOBRE RELACIONAMENTO

Fonte: adaptado de HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.97; tradução nossa.

O Brasil, na pesquisa, ficou com a 39ª colocação (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.78), inserido no contexto individualista e de grande distância do poder, conforme demonstrado no quadro 5. Mais uma vez, Da Matta (1987, p. 44) afirma sobre a característica do “jeitinho” brasileiro enquadrar-se no perfil traçado pela pesquisa citada, uma vez que o “jeitinho” é uma ação individual, não coletiva, pois quem dá “jeito” é a pessoa, não o grupo.

O próximo passo é estabelecer a diferenciação entre **masculinidade x feminilidade**. Conforme o explicado no início do item, o simples fato do nascimento da pessoa como homem ou mulher implica em aspectos culturais relevantes, especialmente estudados no

ambiente de trabalho, conforme já descrito anteriormente. A dimensão masculinidade x feminilidade é muito mais emocional do que social. Hofstede (2005) afirma:

Uma sociedade é chamada de *masculina* quando o papel referente ao gênero é claramente distinto: espera-se que homens sejam assertivos, embora, com foco no sucesso material, bem como as espera-se que as mulheres sejam mais modestas, gentis e preocupadas com a qualidade de vida. (...) Uma sociedade é chamada de *feminina* quando o papel referente ao gênero se sobrepõe: espera-se que homens e mulheres sejam modestos, gentis e preocupados com a qualidade de vida (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.120; tradução nossa.)

No ambiente de trabalho, foco de nossa pesquisa, a dimensão cultural de masculinidade x feminilidade assume os aspectos que foram condensados no quadro 5, a seguir. É interessante notar que na cultura onde há predominância de feminilidade, a resolução de conflitos, por exemplo, é realizada através de comprometimento entre as partes. Onde há predominância de masculinidade, o mais forte vence. As carreiras são opcionais para ambos, onde há predominância de feminilidade, enquanto na masculinidade, as carreiras são compulsórias para o homem e opcionais para as mulheres. Há uma preferência maior por tempo e lazer para as mulheres do que para os homens, mais focados em ganhar dinheiro do que desfrutar de tempo e lazer. Os homens vivem para o trabalho; as mulheres vivem para a vida, segundo o citado estudo. O quadro 5 evidencia essas diferenças:

QUADRO 5: DIFERENÇAS ENTRE MASCULINIDADE
E FEMINILIDADE - AMBIENTE DE TRABALHO

FEMININO	MASCULINO
GERENCIAMENTO POR INTUIÇÃO E CONSENSO	GERENCIAMENTO DECISIVO E AGRESSIVO
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS POR NEGOCIAÇÃO E COMPROMISSO	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS PELA VITÓRIA DO MAIS FORTE
RECOMPENSAS BASEADAS EM IGUALDADE	RECOMPENSAS BASEADAS EM RETORNO
CARREIRAS OPCIONAIS PARA AMBOS	CARREIRAS OPCIONAIS PARA MULHERES E COMPULSÓRIAS PARA OS HOMENS
VIVEM PARA A VIDA	VIVEM PARA O TRABALHO
PREFERÊNCIA POR ORGANIZAÇÕES MENORES	PREFERÊNCIA POR ORGANIZAÇÕES MAIORES
MAIS LAZER AO INVÉS DE DINHEIRO	MAIS DINHEIRO AO INVÉS DO LAZER

Fonte: adaptado de HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.147.

O Brasil ficou com a 37ª colocação na pesquisa citada, maior masculinidade, maior individualismo, grande distância do poder. A última dimensão estudada é a **grande aversão à incerteza x pequena aversão à incerteza**, que está relacionada ao controle de emoções e agressões, portanto, de conflitos, como explicado anteriormente.

Hofstede (2005, p. 172) refere-se à *incerteza* e não ao *risco*. A incerteza está relacionada à ansiedade, que é o temor de que *algo* possa acontecer, sem um objeto definido, enquanto o risco está relacionado ao medo, focado num objeto específico. A incerteza está para a ansiedade assim como o risco está para o medo. Segundo Hofstede (2005,p.72, tradução nossa), uma cultura ansiosa “tende a ser expressiva. Estão em lugares onde pessoas falam

com as mãos, onde é socialmente aceitável levantar a voz, demonstrar emoções”. As características da aversão à incerteza pode ser observada no quadro 6. O Brasil ocupa a 31ª posição na pesquisa citada (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p. 168), tendendo à grande aversão à incerteza.

QUADRO 6: DIFERENÇAS ENTRE AVERSÃO À INCERTEZA
APLICADA AO AMBIENTE DE TRABALHO

AVERSÃO À INCERTEZA	
PEQUENA	GRANDE
MAIS TROCAS DE EMPREGO	MENOR NÚMERO DE TROCA DE EMPREGOS
NÃO EXISTE UMA NECESSIDADE EMOCIONAL POR AUMENTO DE REGRAS E LEIS	EXISTE UMA NECESSIDADE EMOCIONAL POR MAIS REGRAS E LEIS
TOLERÂNCIA POR AMBIGÜIDADE E CAOS	NECESSIDADE POR PRECISÃO E FORMALIZAÇÃO
FOCO NO PROCESSO	FOCO NO ESCOPO
MELHOR NA INVENÇÃO	MELHOR NO APERFEIÇOAMENTO
BOM SENSO E GENERALISTA	SOLUÇÕES TÉCNICAS E ESPECIALISTA
GERENTES PREOCUPADOS COM ESTRATÉGIAS	GERENTES OCUPADOS COM OPERAÇÕES
MAIOR NÚMERO DE MARCAS E PATENTES	MENOR NÚMERO DE MARCAS E PATENTES
MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DA AUTO-REALIZAÇÃO	MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DA SEGURANÇA

Fonte: adaptado de HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.147.

Finalmente, as quatro dimensões das culturas nacionais evidenciam o Brasil como um país com grande aversão à incerteza, de maior masculinidade que feminilidade, mais individualista do que coletivista e com grande distância do poder, conforme o quadro 7:

QUADRO 7: A CLASSIFICAÇÃO DO BRASIL NO MODELO
DE CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICA
DISTÂNCIA DO PODER	GRANDE
MASCULINO/FEMININO	MASCULINO
INDIVIDUALISTA/COLETIVISTA	INDIVIDUALISTA
AVERSÃO À INCERTEZA	GRANDE

Fonte: adaptado de HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.43-168.

Em suma, estabelecemos as dimensões do Brasil, segundo o modelo de culturas nacionais de Hofstede. Nosso intuito é compará-las com as dimensões encontradas na pesquisa e discutir os resultados, cujo diagnóstico apresenta-se no capítulo 3.

2.6 - Co-determinação, autopoiese e a pesquisa qualitativa

Autopoiese é uma palavra composta de radicais gregos *auto*, que quer dizer a si próprio e *poiesis*, que significa criação, geração, portanto, criado ou gerado a si mesmo. (MATURANA e VARELA, 2007, p. 52). Segundo Maturana e Varela (2007, p.55) “os seres vivos são unidades autônomas”.

Co-determinação é uma palavra que une um prefixo derivado do latim *co*, contração da preposição *cum*, cujo significado é contigüidade, companhia e a palavra latina *determinatione*, que significa capacidade de resolução, decisão, ordem superior.⁵ Portanto, resolução ou decisão conjunta. Por que estes dois conceitos são importantes para o processo de negociações? Qual sua relação com a pesquisa? Estas perguntas serão respondidas no presente item.

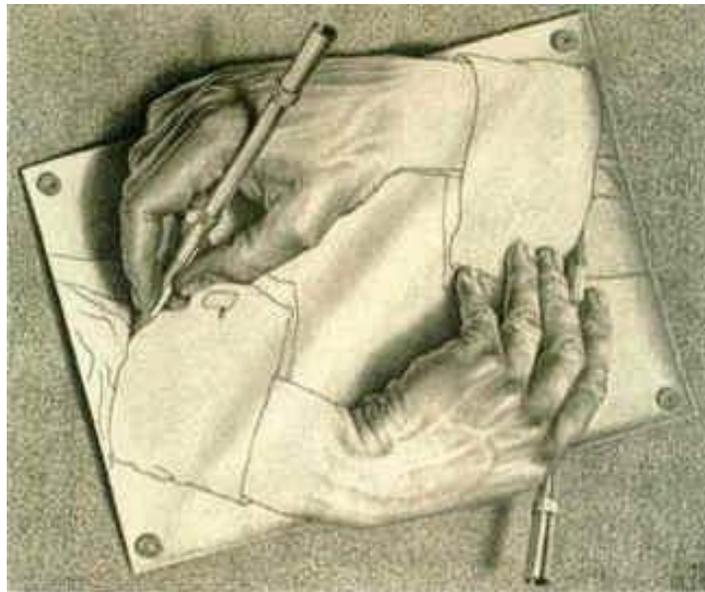
O conceito de autopoiese indica a capacidade autônoma de gerar soluções, tão importante para o contexto do processo de negociações e será explorada no capítulo 4. A co-determinação une dois sistemas autopoieticos em busca de uma solução comum, que atende a ambas as partes. Segundo Maturana e Varela (2007, p.200):

O outro representa uma fonte de perturbações que são indistinguíveis das que provém do meio “inerte”. No entanto é possível (...) que se estabeleça um acoplamento estrutural que permita a manutenção da individualidade de ambos, no prolongado devir de suas interações.

⁵ Aurélio 2005.

É importante salientar que uma interação não implica em absorção do outro, mas a convivência de dois sistemas, simultaneamente. Quando é que um sistema termina e outro começa? A co-determinação evidencia então a possibilidade de resoluções conjuntas, como na famosa ilustração das mãos que desenhavam, reproduzida a seguir na figura 1: qual das mãos está desenhando?

FIGURA 1: MÃOS QUE DESENHAM



fonte: www.ilusaodeotica.com.br. Acesso dia 21.08.08.

Estes conceitos serão bastante úteis quando forem abordadas as prescrições para os casos apresentados na pesquisa qualitativa, no capítulo 4.

2.7- Princípios para acordos globais de Salacuse e a pesquisa

Uma vez que as negociações são cada vez mais globais, torna-se importante conhecer os princípios que norteiam o processo de negociação. Salacuse (2003, p.1, tradução nossa) afirma que “a vida econômica do século XXI requer que nos tornemos negociadores globais”

Enquanto Hofstede (2005, p. 43-169) analisa as dimensões culturais entre países - distância do poder, individualismo e o coletivismo, masculinidade e feminilidade e aversão incerteza, Salacuse (2003) apresenta princípios empíricos baseados em pesquisa relacionada ao desempenho dos negociadores para a realização de acordos globais, com foco em transações internacionais (a pesquisa não será abordada no presente trabalho, somente os princípios referidos no início do item). Os princípios, muito úteis para a pesquisa qualitativa, são abordados no capítulo 4, onde são prescritas soluções para os casos diagnosticados no capítulo 3.

Finalmente, Salacuse (2003, p.10, tradução nossa) concebe a negociação como um processo de co-determinação para solução conjunta de problemas, “não um combate ou conluio”, importante para completar o arcabouço metodológico do presente trabalho.

A seguir, no capítulo 3, o diagnóstico para os casos apresentados será estudado.

3 - Diagnóstico para os casos apresentados

O capítulo 3 destina-se a estudar o processo *descritivo* de negociação relacionado à pesquisa qualitativa. Foram examinados nos capítulos anteriores o que são modelos prescritivos e descritivos, saberemos agora para que servem. Bazerman (2004, p. 6) afirma que:

O campo da tomada de decisões pode ser dividido não muito rigorosamente em duas partes: o estudo dos modelos prescritivos e o estudo dos modelos descritivos. Os cientistas da decisão prescritiva desenvolvem métodos para tomar decisões ótimas. Por exemplo, poderiam sugerir um modelo matemático para ajudar um tomador de decisões a agir mais racionalmente. Os pesquisadores da decisão descritiva consideram os modos interligados como as decisões são tomadas.

Ambos os métodos são tão importantes para o tomador de decisões quanto para o negociador, que não deixa de ser um tomador de decisões. Daí sua importância e o motivo pelo qual ambos fazem parte do presente trabalho. O capítulo 3 aborda o processo descritivo de negociação e está subdividido em três itens, a saber:

- 3.1 - Casos envolvendo interesses, poder e relacionamentos;
- 3.2 - Casos envolvendo aquisição de conhecimentos, concessões, opções e tempo;
- 3.3 - Casos envolvendo critérios, conformidade e contexto.

As dez questões referentes à pesquisa qualitativa foram analisadas nos capítulos precedentes, relacionadas à Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007,p.96) e ao modelo Thomas-Kilmann (THOMAS, 1976, p.76). Entretanto, que relação existe entre esta

abordagem e as dimensões das culturas nacionais de Hofstede (2005, p. 40)? Observa-se no quadro 8 a seguir, a relação entre todos os elementos estudados na pesquisa qualitativa:

QUADRO 8: DIMENSÕES DO MODELO DE CULTURA NACIONAL DE HOFSTEDE, A MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS E A PESQUISA QUALITATIVA

PESQUISA QUALITATIVA - QUADRO SINTÉTICO						
QUESTÃO Nº	MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS	PERFIL PREDOMINANTE	DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS			
			DISTÂNCIA DO PODER	INDIVIDUALISMO / COLETIVISMO	MASCULINO / FEMININO	AVERSÃO À INCERTEZA
1	INTERESSES	COLABORADOR	GRANDE	COLETIVISMO	FEMININO	GRANDE
2	PODER	COLABORADOR	GRANDE	INDIVIDUALISMO	FEMININO	GRANDE
3	AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS	COLABORADOR	PEQUENA	COLETIVISMO	FEMININO	PEQUENA
4	RELACIONAMENTOS	COLABORADOR	PEQUENA	COLETIVISMO	FEMININO	GRANDE
5	CONCESSÕES	COLABORADOR	GRANDE	INDIVIDUALISMO	MASCULINO	GRANDE
6	OPÇÕES	COLABORADOR	GRANDE	COLETIVISMO	FEMININO	PEQUENA
7	TEMPO	ACOMODADOR	PEQUENA	INDIVIDUALISMO	FEMININO	GRANDE
8	CRITÉRIOS	COLABORADOR	PEQUENA	INDIVIDUALISMO	MASCULINO	GRANDE
9	CONFORMIDADE	COLABORADOR	GRANDE	COLETIVISMO	MASCULINO	GRANDE
10	CONTEXTO	COLABORADOR	GRANDE	COLETIVISMO	FEMININO	GRANDE

Fonte: elaboração do autor

Em resumo, comparando os quadros 7 e 8 e tomando-se uma questão por vez, observa-se que nenhuma delas se encaixa perfeitamente no modelo de culturas nacionais abordado neste item, o que por si só representa uma crítica ao modelo citado. A conclusão a que se chega é que o negociador brasileiro que respondeu à pesquisa qualitativa em questão, em média, se adapta às mudanças ocorridas no cenário de negociações, interagindo de modo singular no processo decisório.

O intuito deste capítulo é descrever o processo de negociações e sua relação com a pesquisa qualitativa. O quadro 8, acima, evidenciou os resultados obtidos no levantamento de forma sintética e consolidada, em consonância com o esboço metodológico traçado no capítulo 2, onde as perguntas expressam cada um dos dez elementos da Matriz de Negociações Complexas e cada uma das dez respostas refletem o Modelo Thomas-Kilmann. Nos itens seguintes, serão analisados os perfis predominantes, questão a questão sob a luz da teoria mencionada anteriormente.

3.1 - Casos envolvendo interesses, poder e relacionamentos

O item 3.1 inicia o estudo dos casos relacionados à pesquisa qualitativa envolvendo interesses, poder e relacionamentos, que foram agrupados bem como os demais a fim de facilitarem a compreensão dos casos. Os resultados da pesquisa serão apresentados quadro a quadro e discutiremos a resposta que representa o perfil do negociador brasileiro sob a luz do arcabouço metodológico encontrado neste trabalho.

3.1.1 - Interesses

- **Aquele tão sonhado cargo no exterior está prestes a se tornar seu. Basta concluir com sucesso o atual projeto. Entretanto, você acabou de descobrir uma falha sutil, mas que**

em longo prazo poderá trazer prejuízos à empresa. É ainda o único que sabe. O que faz?

A pergunta evidencia conflito de interesses: a empresa tem como principal interesse a conclusão com êxito de um projeto. O gerente do projeto tem como interesse o sonhado cargo no exterior. Existe um impasse, terreno fértil para o surgimento do jeitinho:

O “jeito” é um modo e um estilo de realizar. Mas que modo é esse? (...) É, sobretudo, um modo simpático, desesperado ou humano de relacionar o impessoal com o pessoal; nos casos - ou no caso - de permitir juntar um problema pessoal (atraso, falta de dinheiro, ignorância das leis por falta de divulgação, confusão legal, ambigüidade no texto da lei, má vontade do agente da norma ou do usuário, injustiça da própria lei, feita para uma dada situação, mas aplicada universalmente, etc.) com um problema impessoal. Em geral, o *jeito* é um modo pacífico e até mesmo legítimo de resolver tais problemas, provocando essa mesma junção inteiramente casuística da lei com a pessoa que a está utilizando (DA MATTA, 1984, p. 99).

Ao respondente foram oferecidas cinco possibilidades de resposta - em negrito a de maior percentual de escolha, a saber:

1. Revelo tudo e abandono o projeto, para ganhar em credibilidade.
2. Entrego o projeto e aceito o cargo. Afinal, dei muito “duro” para desistir agora.
3. Entrego o projeto, fico em silêncio e aceito o cargo, pois o risco poderá nunca vir a se concretizar.
4. Revelo tudo somente à equipe, a fim de ganhar tempo.
5. **Revelo tudo a meus superiores e peço-lhes ajuda de modo a preservar a empresa.**

O quadro 9, a seguir, evidencia o percentual de respostas em cada item, bem como a formatação do questionário envolvendo as dimensões das culturas nacionais de Hofstede (2005, p.43-169):

QUADRO 9: QUESTÃO ENVOLVENDO INTERESSES

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
INTERESSES	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
DESVIO	8,4	GRANDE	F	C	GRANDE
COMPETIÇÃO	3,8	PEQUENA	M	I	PEQUENA
ACOMODAÇÃO	7,1	GRANDE	F	C	PEQUENA
COMPROMISSO	7,3	PEQUENA	F	C	GRANDE
COLABORAÇÃO	73,4	GRANDE	F	C	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

A resposta do COLABORADOR, de revelar tudo aos superiores, preferindo preservar o relacionamento com a empresa a ser descoberto no futuro e perder todas as conquistas indica grande aversão à incerteza é mostrada no quadro 9, acima. O tomador de decisão está co-determinado a encontrar a melhor solução para as partes. Pode-se observar, com relação ao modelo de culturas nacionais de Hofstede (2005, p.43-169), referente à distância do poder que “gerentes confiam nos superiores” manifesta grande distância do poder; que o coletivismo supera o individualismo e as características dominantes foram do feminismo. Aqui prevaleceu o espírito colaborativo. Mas, o que aconteceu na hora da tomada de decisão?

Kahneman e Tversky (1973, 1982) afirmam que as pessoas simplificam as coisas na hora de tomar decisões, criam regras práticas, chamadas *heurísticas* - cuja origem grega (*heuristiké*) que significa a arte de encontrar, de descobrir, ou um conjunto de regras e métodos que conduzem à descoberta, à invenção e à resolução de problemas (AURÉLIO, 1999) - e acabam tornando-se previsíveis, uma vez que passam a cometer, segundo

Bazerman (2004, p.7), erros sistemáticos. As escolhas que fazemos dependem de alternativas. Simon (1976, p.67) afirma que devíamos escolher sempre as alternativas cujos resultados fossem apresentassem as melhores conseqüências. Isto poderia acontecer em três etapas: a primeira, selecionar obviamente as alternativas possíveis; a segunda, determinar suas conseqüências; terceira, compará-las e escolher a melhor (SIMON,1976, P.67).

O problema é que cometemos muitos erros no processo de simplificações para escolha das alternativas mencionado por Simon (1976, p.67): algumas podem ser conscientes outras inconscientes. Chamamos esses *desvios* de julgamento de *vieses*, conforme anteriormente mencionado. Os *vieses* emanam das *heurísticas*. Bazerman e Neale (2004, p.9-10) dividiram-nos em três grupos - baseados nas simplificações ou heurísticas, ou seja, vieses que emanam das heurísticas:

- **Disponibilidade:** julgamos pelas informações que dispomos em nossa memória (KAHNEMAN e TVERSKY, 1982, p. 11). Neste caso, estão incluídos a facilidade de lembrança, a facilidade em recuperar as informações e associações que pressupomos, devido às recordações a que dispomos em nossa memória.
- **Representatividade:** julgamos pelos estereótipos. Neste caso, estão incluídos a insensibilidade aos índices básicos e elementares, a insensibilidade ao tamanho da amostra, como no caso da nossa pesquisa qualitativa - abordada no item 2.1 - isto é, passamos a ignorar as evidências. Também estão incluídas: interpretações erradas da chance, ignorância quanto a regressão à média, ou seja, no longo prazo, os

eventos tendem à média dos seus extremos; e a falácia da conjunção, que é quando achamos que dois eventos ocorrendo simultaneamente podem ser mais representativos do que o conjunto maior de eventos, ou que a amostra seja maior que o espaço amostral. Um antigo ditado oriental dizia: “o sapo no fundo de um poço pensa que o céu é redondo”. E quem disse que todo poço é redondo?

- **Ancoragem e ajuste:** julgamos por nossas avaliações particulares, iniciando por um ponto de partida (âncora) e ajustando-o de acordo com nossos interesses até atingirmos nossos objetivos. O problema é que se a premissa for errada, tudo o mais sairá errado (KAHNEMAN e TVERSKY, 1982, p. 14). Aqui, a ancoragem é com a premissa de o coletivismo superar o individualismo (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.78.). Estão incluídos: o ajuste que é insuficiente, o excesso de confiança, a ancoragem partindo da premissa errada, a armadilha da confirmação - que é quando uma pessoa passa a tentar buscar a confirmação para o que ele acha que é certo. Lempereur e Colson (2008, p. 109) chamam-na de percepção seletiva, uma vez que busca somente confirmar e corroborar suas impressões iniciais. Por fim a superestimação de suas previsões, além de ignorar a assimetria de informações - ou o que um sabe que o outro não sabe. No item seguinte, analisaremos a questão relacionada a Poder.

3.1.2 - Poder

- **Você percebe que está sendo envolvido em manobras de poder pela outra parte, bem no meio de uma negociação. O que faz?**

A pergunta evidencia a utilização de poder e de recursos de persuasão quando à mesa de negociações. O impasse faz com que os negociadores tomem diferentes decisões, algumas até emocionais. Mnookin e Ross (1995, p. 6, tradução nossa) afirmam a existência das seguintes barreiras: “táticas e estratégicas, psicológicas e organizacionais, institucionais ou estruturais”. Embora não especificada, a manobra a qual se refere a pergunta pode ser classificada em qualquer uma das barreiras citadas.

Fisher, Ury e Patton (1981, p. 132-143) afirmam a existência de alguns tipos comuns de manobras de poder numa negociação:

- **Dados falsos:** de longe, a forma mais antiga de manobra é negociar sob falsas declarações (FISHER, URY e PATTON, 1981, p. 132).
- **Autoridade ambígua:** o outro lado pode transmitir a idéia de que, “como você, tem completa autoridade para negociar, quando na verdade não possuem” (FISHER, URY e PATTON, 1981, p. 132, tradução nossa).;
- **Guerra psicológica:** visa envolver o negociador em situações estressantes, ataques pessoais, ameaças e rotina “policia bom, policia mau” (FISHER, URY e PATTON, 1981, p. 136, tradução nossa), baseada em filmes antigos, onde um primeiro policial ameaça o suspeito de inúmeras maneiras e um segundo policial vem depois, oferecendo cigarros e se fazendo de amigo do suspeito, de modo a ganhar a confiança do interlocutor e obter uma confissão.
- **Táticas posicionais de pressão** (FISHER, URY e PATTON, 1981, p. 136-142), tais como **recusa à negociação** (FISHER, URY e PATTON, 1981, p. 138)., que é

quando uma parte recusa-se a negociar de forma a exercer pressão, quando na verdade busca o acordo; **exigências extremas** (FISHER,URY e PATTON, 1981, p. 139), cujo objetivo é “diminuir suas expectativas”, segundo Fisher, Ury e Patton (1981, p.142), uma aplicação seria oferecer um “preço dez vezes inferior ao sugerido pela outra parte”; **escalada de exigências** (FISHER,URY e PATTON, 1981, p. 139-140), onde um negociador aumenta uma demanda para cada concessão feita. Ele pode também reabrir negociações já acordadas; **tática do impedimento** (FISHER,URY e PATTON, 1981, p. 140): destinada a impossibilitar uma das partes de ceder, por exemplo, afirmando que já informou a seus pares que o acordo seria fechado em tais bases e agora não pode voltar atrás, sob pena de recusa pelos sócios; **o sócio implacável** (FISHER,URY e PATTON, 1981, p. 141), onde um sócio argumenta que ele não oporia objeções ao acordo, mas seu sócio implacável não permitirá acordar; **o atraso calculado** (FISHER,URY e PATTON, 1981, p. 141), que consiste em adiar a decisão até a chegada do momento oportuno e por fim, **“pegar ou largar ”** (FISHER,URY e PATTON, 1981, p. 141-142), que é dar somente uma opção: ou a outra parte aceita, ou não há acordo.

Ao respondente, foram oferecidas cinco possibilidades de resposta - em negrito de maior percentual de escolha, a saber:

- 1. Aviso que sei o que a outra parte está fazendo e que vim para alcançar resultados benéficos para ambas as partes.**
2. Abandono a mesa de negociações imediatamente.
3. Dou um soco na mesa, avisando que não tolerarei tais manobras.
4. Se a outra parte for mais forte, cedo, pensando no futuro do relacionamento.

5. Utilizo um ponto fraco da outra parte, na intenção de forçar um acordo.

A primeira resposta é típica daquele que sabe o que faz e não se intimida com ameaças, veladas ou abertas. Busca a melhor solução para o impasse. É o perfil do COLABORADOR. O quadro 10 mostra o resultado desta questão, em sua amplitude máxima, de acordo com a metodologia elencada no capítulo 2:

QUADRO 10: QUESTÃO ENVOLVENDO PODER

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
PODER	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
COLABORAÇÃO	56,1	GRANDE	I	C	GRANDE
DESVIO	5,8	PEQUENA	M	I	PEQUENA
COMPETIÇÃO	2,3	GRANDE	M	I	PEQUENA
ACOMODAÇÃO	6,1	PEQUENA	F	C	GRANDE
COMPROMISSO	31	GRANDE	F	C	GRANDE

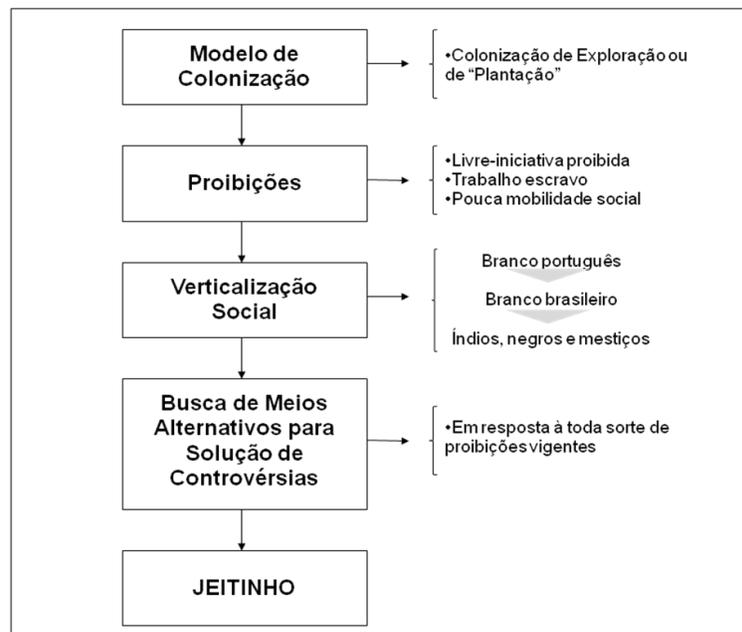
Fontes: elaboração do autor

O “jeitinho”, definido no item anterior é uma nítida reação singular do brasileiro às proibições impostas pelo colonizador português. Numa sociedade hierarquizada, cheia de proibições, o brasileiro mostrou-se propenso a adaptar-se a mudanças e lidar com as dificuldades impostas pelos senhores portugueses (DA MATTA, 1984, p. 31). Todavia, qual o motivo de tantas proibições? O modelo de colonização de exploração fez de nosso país uma fonte de suprimentos de matéria-prima e riquezas e por este motivo, a livre-iniciativa e o comércio no Brasil eram terminantemente proibidos, desde o século XV até início do século XIX - o comércio com a Coroa estava restrito somente aos portugueses no Brasil. Da Matta afirma (1984, p. 33) que o trabalho manual, por exemplo, era tido como algo degradante e, por este motivo, legado a escravos:

Trabalho que no nosso sistema é concebido como castigo. E o nome já diz tudo, pois a palavra deriva do latim *tripaliare*, que significa castigar com o *tripaliu* instrumento que, na Roma antiga, era objeto de tortura, consistindo numa espécie de canga usada para supliciar escravos. (...) Muito diferente da concepção anglo-saxã que equaciona trabalho (*work*) com agir e fazer, de acordo com sua concepção original. Mas nós, brasileiros, que não nos formamos nessa tradição calvinista, achamos que o trabalho é um horror. (DA MATTA, 1984, p. 33).

Como então sobreviver numa sociedade assim, onde o trabalho era visto como algo degradante e tudo o mais era proibido? A resposta está no uso da criatividade. Aqui no Brasil, chamamos a criatividade de “jeitinho”, então a maneira singular do brasileiro em lidar com a distância do poder de Hofstede (2005, p.43), marcada pela verticalização das instituições e das relações na sociedade, autocracia e centralização do poder. No esquema 2 é possível observar sinteticamente como o modelo de colonização do Brasil, a verticalização social e a relação conturbada de poder entre colônia e metrópole contribuíram para a singularização do “jeitinho brasileiro”:

ESQUEMA 2: O MODELO DE COLONIZAÇÃO E O JEITINHO BRASILEIRO.



Fonte: baseado em Da Matta, 1984, p. 31-33.

No item seguinte, será examinada a questão pertinente ao relacionamento, elemento da Matriz de Negociações Complexas abordado na pesquisa qualitativa.

3.1.3 - Relacionamento

- **Você e seu superior saem para almoçar com um grupo de clientes chineses num restaurante requintado. A conta ultrapassa R\$ 800,00. Seus clientes se oferecem para pagá-la. O que faz?**

A pergunta evidencia um tipo de relacionamento específico: a relação entre superior e subordinado. Existe a tensão entre o que é considerado aceito pela sociedade brasileira e a cultura estrangeira, no caso, chinesa: quem já não ouviu falar no Brasil que “quem convida paga”? Embora este seja um hábito comum no Brasil será que também é para os chineses? Existe aí também outra questão: será que estarão comprometendo os interesses da empresa? A não-aceitação em si é outro dilema, pois pode significar falta de confiança entre parceiros comerciais, o que é inaceitável para negociadores orientais, que priorizam o relacionamento antes dos acordos. O que fazer? Ao respondente, foram oferecidas cinco possibilidades de resposta, a saber:

1. Tomo a dianteira e pago a conta de todos
2. Deixo que meu superior pague, afinal ele é quem manda.
3. Deixo que os clientes paguem, afinal não quero desagradá-los.
4. Combino com meu superior que permita que eles paguem, pois nenhum de nós comentará o assunto na empresa.
5. **Peço para que todos paguem suas respectivas partes.**

O quadro 11 evidencia o percentual de respostas atribuídas a cada item, contemplando as dimensões culturais (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005), o modelo Thomas Kilmann (THOMAS,1976) e a Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007), citados amplamente no trabalho:

QUADRO 11: QUESTÃO
ENVOLVENDO RELACIONAMENTOS

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
RELACIONAMENTOS	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
COMPETIÇÃO	17,4	GRANDE	I	C	GRANDE
DESVIO	29,7	PEQUENA	M	I	PEQUENA
ACOMODAÇÃO	11,8	GRANDE	F	C	PEQUENA
COMPROMISSO	5,6	PEQUENA	F	C	GRANDE
COLABORAÇÃO	36,6	GRANDE	F	C	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

A resposta do COLABORADOR obteve o maior percentual de escolha. A fim de evitar mal-entendidos, resolve que o melhor é que cada um fique com sua parte respectiva da conta. Note-se que a resposta do DESVIO obteve um resultado bastante expressivo, evidenciando pequena distância do poder e grande aversão à incerteza, pois já que o superior está presente, a questão de ordem lhe pertence. Aqui existe uma relação de vertical de poder entre subordinado e chefe imediato. Entretanto, os clientes são chineses. Será que os chineses se comportam da mesma maneira que os brasileiros? É bem provável que não. No quadro 12, a seguir, observa-se a comparação entre chineses e brasileiros com relação ao modelo de dimensões de culturas nacionais (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, P.83-169):

QUADRO 12: BRASILEIROS X CHINESES
 MODELO DE CULTURAS NACIONAIS

DIMENSÃO	BRASIL	CHINA
DISTÂNCIA DO PODER	GRANDE	PEQUENA
MASCULINO/FEMININO	MASCULINO	MASCULINO
INDIVIDUALISMO/COLETIVISMO	INDIVIDUALISTA	COLETIVISTA
AVERSÃO À INCERTEZA	GRANDE	PEQUENA

Fonte: baseado em HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.169.

Observa-se claramente que são dois países de culturas diferentes, conforme o quadro 12, acima. Entretanto, Salacuse (2003, p.107), que também estudou a influência cultural entre países sob outro aspecto (organização de times: *um líder x consenso*), descobriu que China e Brasil têm um ponto em comum: ambos respeitam a liderança isolada, ao invés de colegiada. Portanto, esta é uma característica que não pode ser deixada de lado quando negociamos com chineses. A conclusão é que eles são coletivistas, porém respeitam a figura do líder.

Finalmente, uma última observação, proveniente do século XVIII. Segundo o diplomata, secretário de Gabinete de Luís XIV, François de Callières,

O diplomata não deve jamais consentir em aceitar presentes de uma corte estrangeira, exceto com expresse conhecimento e permissão de seu senhor (...). Aquele que receber presentes em qualquer outra circunstância poderá ser acusado de estar se vendendo, e, portanto, de estar traindo o príncipe a quem serve (CALLIÈRES, 2001, p.113)⁶.

⁶ Primeira edição publicada em 1716.

3.2 - Casos envolvendo aquisição de conhecimentos, concessões, opções e tempo

O item 3.2 inicia o estudo dos casos relacionados à pesquisa qualitativa envolvendo aquisição de conhecimentos, opções e tempo, que foram agrupados bem como os demais a fim de facilitarem a compreensão dos casos.

3.2.1 - Aquisição de conhecimentos

- **Você foi enviado para realizar um projeto em um país de cultura bem diferente da sua. Como se comporta?**

A pergunta é bem clara: como o respondente se comporta quando é expatriado? Ou mesmo como se *comportaria* numa situação hipotética? Estamos perguntando, na verdade, como o *brasileiro* se comportaria quando expatriado. Aqui não há impasses. O que existe é a resistência à mudança e o medo de adaptação em culturas diferentes. Ao respondente são oferecidas cinco possibilidades:

1. Continuo minha vida normalmente. Outros irão cuidar de protocolos.
2. Busco um contato local que me oriente quanto ao modo correto de proceder.
3. Levo na minha bagagem uma porção de itens que lembrem meu país.
4. **Aprendo o que puder da cultura do país, enquanto mostro aos novos colegas a minha.**
5. Trato de me adaptar o mais rápido possível à nova cultura.

O quadro 13 evidencia o percentual de respostas atribuídas a cada item na pesquisa qialitativa:

QUADRO 13: QUESTÃO ENVOLVENDO
AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
DESVIO	3,1	PEQUENA	M	I	PEQUENA
COMPROMISSO	28,2	PEQUENA	F	C	PEQUENA
COMPETIÇÃO	4,8	GRANDE	M	I	GRANDE
COLABORAÇÃO	45,5	PEQUENA	F	C	PEQUENA
ACOMODAÇÃO	23,9	PEQUENA	F	C	PEQUENA

Fonte: elaboração do autor

Trocar conhecimentos, experiências, aprender e ensinar. Aprender sobre uma nova cultura.

Foi a resposta que obteve a maior votação, dentre as cinco possíveis. Esta resposta obteve 45,5% do total das respostas. Salacuse (2003, p.89, tradução nossa) afirma que a “cultura influencia profundamente como a pessoa pensa, se comunica e se comporta”. Portanto, o desafio é conhecer a cultura do país de destino, interagir e aprender. Adiante, no capítulo 4 será discutido o comportamento ideal para esta situação.

3.2.2 - Concessões

- **Seu cliente liga e faz um pedido. Preço e condições são acordadas e a transação é finalizada. Passados 15 minutos, o mesmo liga para cancelar o pedido, informando que outro fornecedor ofereceu-lhe o desconto de 10% no preço de um produto similar e que está disposto aceitar. Qual sua reação?**

Esta é uma situação comum a pessoas envolvidas em negociação de preços. Após um acordo ser fechado, um novo acordo surge. O cliente liga de novo para cancelar o negócio,

porém, o que quer mesmo é conseguir uma redução de preço. Em negociações, isto se chama *Post Settlement Settlement*, ou Acordo Pós-Acordo (RAIFFA, 1982, p. 337-357; THOMPSON, 2005, p. 87; SALACUSE, 2003, p. 231), que ocorre quando as partes ou uma delas não está satisfeita com o acordo pactuado e procura um novo acordo, reabrindo as negociações. “O acordo atual torna-se o novo BATNA - *Best Alternative to a Negotiated Agreement* ou “Melhor Alternativa para um Acordo Negociado para ambas as partes” (FISHER e URY, 1981, p.97-106, tradução nossa). As respostas possíveis são as seguintes:

1. Concedo imediatamente um desconto semelhante para não perder a venda.
2. Informo que o produto da outra marca é de péssima qualidade e que mantereí o combinado. Ofereço inclusive telefones de clientes insatisfeitos com o produto do concorrente.
3. Condiciono meu desconto à aceitação de um pedido maior.
4. Informo que não participo de leilões e deixo a venda de lado. Mais tarde o comprador voltará arrependido e aceitará minhas condições nos meus termos.
- 5. Valorizo os benefícios extras que meu produto tem em relação à concorrência e busco facilitar a venda, aumentando o parcelamento, por exemplo.**

Observe que em que cada resposta uma concessão foi feita. A quinta resposta obteve a grande maioria das respostas, como pode ser observado no quadro 14, a seguir:

QUADRO 14: QUESTÃO ENVOLVENDO CONCESSÕES

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
CONCESSÕES	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
ACOMODAÇÃO	3,6	GRANDE	F	C	GRANDE
COMPETIÇÃO	5,1	GRANDE	M	C	PEQUENA
COMPROMISSO	6,3	GRANDE	M	I	GRANDE
DESVIO	9,1	GRANDE	M	I	PEQUENA
COLABORAÇÃO	77,9	PEQUENA	F	C	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

Aqui temos o caso clássico de uma negociação entre consumidor e fornecedor, relativa a preços inicialmente. Percebe-se, além do mencionado acima, a possibilidade de transformação de uma negociação puramente *distributiva* em *integrativa* (RAIFFA, 1982, p. 11-15), através da adição de assuntos complementares, como extensão do prazo, facilidades de pagamento ou descontos relacionados a volumes maiores de compras. Raiffa(1982, p. 15, tradução nossa) define a negociação distributiva como um único item em discussão, “cujas partes têm interesses quase que estritamente opostos sobre o assunto: quanto mais você ganha, mais a outra parte perde”. Na negociação *integrativa*, outros assuntos relevantes que não foram contemplados em negociações anteriores são inseridos (RAIFFA, 1982, p. 138), de modo a explorar a potencialidade de um acordo ótimo para ambas as partes. A situação deixa de ser uma barganha posicional. Lempereur e Colson (2008, p. 20 e 21, tradução nossa) afirmam que “Posicionalismo” pode ser resumido por: “aceite minha posição”, ou “existe uma única solução: a minha”, ou ainda “isto não é negociável”. A seguir será abordada a questão relativa à opções.

1.2.3 - Opções

- **Você está negociando um aumento de salário com seu chefe. Ele é extremamente rude, mas gosta do seu trabalho e lhe dá duas opções. Nenhuma das duas é exatamente o que você queria. Qual sua resposta?**

A situação corresponde à Negociação de aumento de salário realizada diretamente entre patrão e empregado sem o envolvimento de terceiros. Esta é uma barganha tipicamente posicional, como a citada no item anterior. O chefe assume a posição que lhe é

característica e oferece duas opções, tipo “pegar ou largar” ⁷ (FISHER,URY e PATTON, 1981, p. 132-143). As respostas possíveis são as seguintes:

1. Garanto uma das duas opções o quanto antes. “Melhor um pássaro na mão que dois voando”.
2. Aceito uma das duas opções desde que seja transferido de departamento.
3. Afirmo que nenhuma delas me interessa e que meu desempenho merece uma proposta 10% melhor, no mínimo.
- 4. Mostro que estou disposto a cooperar com o sucesso da empresa, mas tenho uma oferta melhor e estou pronto a aceitá-la, caso não chegue a um acordo.**
5. Aceito a opção que me prejudique menos, só para ver o sujeito longe de mim o mais rápido possível.

A resposta mais escolhida foi a do COLABORADOR, segundo o quadro 15, a seguir:

QUADRO 15: QUESTÃO ENVOLVENDO OPÇÕES

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
OPÇÕES	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
ACOMODAÇÃO	11,5	GRANDE	F	I	GRANDE
COMPROMISSO	4,3	GRANDE	F	I	GRANDE
COMPETIÇÃO	18,3	GRANDE	M	I	PEQUENA
COLABORAÇÃO	62,1	GRANDE	F	C	PEQUENA
DESVIO	4,6	PEQUENA	M	I	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

⁷ Vide táticas posicionais de pressão, item 3.1.2, p.50.

Quando à mesa de negociações, o empregado tem várias opções: ceder, fugir do problema, encarar de igual para igual ou apresentar sua BATNA - *Best Alternative to a Negotiated Agreement* ou “Melhor Alternativa para um Acordo Negociado para ambas as partes” (FISHER e URY, 1981, p.97-106, tradução nossa). E é o que acontece. A seleção evidencia todo um preparo prévio e busca de alternativas, caso o chefe se mostre muito intransigente e não concorde com a proposição do empregado, que está em busca de aumento salarial. A seguir, será analisada a questão do questionário relativa a tempo. A opção escolhida evidencia pequena aversão à incerteza, ser mais coletivista que individualista, mais feminina do que masculina e com grande distância do poder, segundo o modelo de culturas nacionais de Hofstede (2005), extensamente abordado neste trabalho.

3.2.4 - Tempo

- **Você está negociando com chineses e sabe que tem pouquíssimo tempo para concluir o negócio, inclusive com data de volta já marcada. Qual sua reação?**

A questão reflete um dos pilares da pesquisa, o estudo das dimensões culturais (HOFSTEDE, 2001, p. 275) em se tratando de negociadores estrangeiros, especificamente chineses e uma questão prática, de como lidar com o tempo em negociações. As prescrições sobre o que deveria ser feito serão abordadas no capítulo 4. As respostas possíveis são as seguintes:

1. Marco a conclusão do negócio para um momento mais oportuno.
2. Informo qual o dia do voo de volta, de modo a exercer pressão.

3. Não dou detalhes sobre minha volta e ameaço buscar outro parceiro de negócios.
4. Não falo nada sobre a data da minha volta e ainda por cima ataco duramente a outra parte, acusando-a de manipular o tempo.
- 5. Falo sobre a data da minha volta, de modo a acomodarem-se os nossos interesses.**

Aqui, a maioria dos brasileiros respondentes comportou-se como o ACOMODADOR, conforme quadro 16, a seguir:

QUADRO 16: QUESTÃO ENVOLVENDO TEMPO

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
TEMPO	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
DESVIO	11,5	GRANDE	F	C	GRANDE
COMPROMISSO	7,7	GRANDE	F	I	PEQUENA
COLABORAÇÃO	16,4	GRANDE	M	I	PEQUENA
COMPETIÇÃO	10,3	GRANDE	M	I	PEQUENA
ACOMODAÇÃO	55,4	PEQUENA	F	I	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

Os chineses possuem uma cultura muito diferente da nossa, o que pode ser facilmente verificado, no idioma, costumes, história, formação étnica, etc., o que nos leva à conclusão de que nosso modelo de pensamento é diferente é diferente do chinês, portanto, existe a grande possibilidade em incorrerem no viés da representatividade, isto é, cometermos o erro da ancoragem em estereótipos⁸.

Aqui, a maioria dos respondentes preferiu acomodar os dois interesses. Assim, teoricamente, ambos sairiam satisfeitos. O que ocorre é justamente o oposto. A possibilidade do fracasso na negociação e a volta para casa de “mãos vazias” pode ser

⁸ vide item 3.1.1, p. 56.

explorada pela outra parte, pois o elemento tempo desempenha papel crucial em negociações, a ser estudado no capítulo 4. A seguir, os casos relacionados a critérios, conformidade e contexto.

3.3 - Casos envolvendo critérios, conformidade e contexto

O item 3.3 dá seqüência ao estudo dos casos relacionados à pesquisa qualitativa envolvendo critérios, conformidade e contexto. Os mesmos foram agrupados a fim de facilitar a compreensão dos casos, seguindo a linha de estudo dos itens precedentes.

3.3.1 - Critérios

- **Você trabalha no departamento de compras e está adquirindo um produto após cotá-lo com vários fornecedores. Um deles, amigo de infância, mesmo tendo o melhor preço de todos, insiste em lhe oferecer uma comissão "por fora". Deste modo, você e a empresa ganhariam. O que faz?**

Nesta pergunta, a utilização de critérios está em questão, pois mesmo que a cotação de preços já tenha sido encerrada, um vitorioso declarado e os concorrentes desistido, não existem motivos para favorecimento de quem quer que seja, amigo, parente ou parceiro comercial. Entretanto, nem todos podem pensar ou agir dessa maneira. O questionário foi

enviado obedecendo o critério de sigilo nas respostas. Ainda assim, dezesseis por cento dos respondentes aceitariam a referida comissão. As respostas possíveis são as seguintes:

1. Reluto um pouco para disfarçar e aceito a comissão.
2. Claro que aceito a comissão. Todos estão ganhando.
3. Aceito a comissão, pois meu amigo deve favores.
- 4. Rejeito a comissão, pedindo para que meu amigo conceda o desconto à empresa.**
5. Deixo meu amigo falando sozinho. Afinal, sou imparcial.

No quadro 17, a seguir, observa-se o percentual de escolha das respostas:

QUADRO 17: QUESTÃO ENVOLVENDO CRITÉRIOS

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
CRITÉRIOS	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
ACOMODAÇÃO	4,3	GRANDE	M	I	PEQUENA
COMPETIÇÃO	9,4	GRANDE	M	I	PEQUENA
COMPROMISSO	2,5	GRANDE	M	I	PEQUENA
COLABORAÇÃO	80,5	PEQUENA	M	I	GRANDE
DESVIO	4,3	PEQUENA	F	C	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

A questão aborda o recebimento de vantagem pecuniária antes que o acordo se concretize, o que implica em comprometimento. Salacuse (2008, p.17) afirma que “para muitas pessoas, o comprometimento é implícito à noção de negociação. Embora o público aceite o compromisso em certos contextos, considera-o inapropriado em outros”.

Especialmente quando a negociação envolve o Governo Brasileiro. Muito embora a questão não especifique o tipo de negociação, se privada ou governamental, conforme prevê o artigo 90 da Lei de Licitações, nº. 8.666, de 21 de junho de 1993:

Art. 90. Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório, com o intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

A Lei citada refere-se ao procedimento licitatório. E vai mais além, no artigo 91:

Art. 91. Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato, cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Portanto, em se tratando de questões referentes à Administração Pública Nacional, o recebimento de comissões “extras” por funcionários públicos é ilegal e sujeito às penas previstas em Lei, inclusive de detenção. Por outro lado, na iniciativa privada os limites são impostos pelas próprias empresas, não existindo uma limitação legal como esta - desde que não se esteja negociando com o Governo.

Finalmente, resguardadas as disposições legais, o caráter prescritivo da questão será analisado no capítulo 4. Neste momento, o leitor é situado no contexto da negociação, cujo objetivo é a descrição do fato. A seguir, a questão envolvendo conformidade será abordada.

3.3.2 - Conformidade

- **Um colaborador foi designado para atender a dois projetos, um deles o seu, que está começando agora. Você fica sabendo que ele anda dizendo que não vai se dedicar a seu projeto, pois não é da competência dele. O que você faz?**

Esta pergunta diz respeito ao relacionamento vertical com a autoridade e a maneira de lidar com impasses, pelo lado do superior. O colaborador, subordinado, demonstra nitidamente que não quer trabalhar no projeto designado pelo superior, obedecendo à conformidade e à necessidade de participação em dois projetos simultaneamente. Para piorar, o colaborador mostra sua resistência aos colegas, gerando comentários. As respostas oferecidas foram as seguintes:

1. Ameaço demiti-lo.
2. Procuo outro para substituí-lo.
3. Finjo que não escuto e tolero os desmandos do colaborador.
4. Chama-o no canto e prometo-lhe uma promoção.
- 5. Procuo o superior do colaborador e peço permissão para avaliá-lo.**

No quadro 18, a seguir, observa-se o percentual de escolha das respostas:

QUADRO 18: QUESTÃO ENVOLVENDO CONFORMIDADE

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
CONFORMIDADE	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
COMPETIÇÃO	4,8	GRANDE	M	I	PEQUENA
DESVIO	30	PEQUENA	M	I	PEQUENA
ACOMODAÇÃO	3,8	PEQUENA	F	C	GRANDE
COMPROMISSO	1,8	PEQUENA	F	C	GRANDE
COLABORAÇÃO	61,8	GRANDE	M	C	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

Esta questão é abordada pelo prisma “gerencial” da situação, uma vez que não sabemos as razões que levam o colaborador a comportar-se de modo tão arreadio, a ponto de comentar com os colegas de trabalho. Aqui, o foco está na capacidade em administrar conflitos do superior. Das várias opções oferecidas como resposta, a que mais obteve acolhida dos respondentes foi a de pedir ao superior imediato para avaliar o colaborador. Nota-se a estrutura matricial da organização, com o gerente de projeto buscando apoio do gerente funcional. A opção escolhida demonstra a via indireta de resolução do conflito, uma vez que o colaborador não participa do mesmo. Este assunto será debatido com mais profundidade no capítulo 4. A seguir, o caso relacionado a contexto.

3.3.3 - Contexto

- **Você negocia com o representante do governo de um país um contrato muito lucrativo para sua empresa. Tudo vai bem até que grupos ultranacionalistas atacam suas instalações. A situação fica mais tensa e o clima hostil. Para piorar, boicotes e paralisações passam a fazer parte do contexto da negociação. O que faz?**

Esta pergunta diz respeito a um contexto político extremamente desconfortável para ambas as partes, de conseqüências extremas e até funestas. A empresa e sua subsidiária podem ser

inclusive encampadas pelo governo, nacionalizadas, como aconteceu em julho de 1960, no governo revolucionário de Fidel Castro em Cuba:

A aplicação da lei nº. 851 começou em julho de 1960. Castro, perante a multidão em delírio, anunciou a nacionalização de 36 usinas de açúcar, entre elas a emblemática United Fruit Company, as duas refinarias de petróleo - Esso e Texaco - e as companhias de telefone e energia elétrica (...). E, entre 5 de agosto e 13 de outubro, cerca de 382 empresas privadas, tanto nacionais quanto estrangeiras foram estatizadas (BANDEIRA, Moniz. 2005, p. 204 - 205).

Situações como a mencionada acima constituem um risco para qualquer empresa que mantenha subsidiárias no exterior. Em nosso questionário, a situação encontra-se tensa, mas não definida ainda. As respostas possíveis são as seguintes:

1. Este risco já tinha sido calculado. Abandono imediatamente o país.
2. Ameaço levar os investimentos para o país vizinho.
- 3. Aceito somente as mudanças de contexto que tragam oportunidades para ambos.**
4. Espero o pior passar até fechar o acordo.
5. Aviso ao representante do Governo que é a imagem da nação que está em jogo.

No quadro 19, a seguir, observa-se o percentual de escolha das respostas:

QUADRO 19: QUESTÃO ENVOLVENDO CONTEXTO

MODELO THOMAS-KILMANN		DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE			
CONTEXTO	RESPOSTAS (%)	DISTÂNCIA DO PODER	M/F	IND/COLET	AVERSÃO À INCERTEZA
DESVIO	9,9	PEQUENA	M	I	GRANDE
COMPETIÇÃO	12	PEQUENA	M	I	GRANDE
COLABORAÇÃO	40,5	GRANDE	F	C	GRANDE
ACOMODAÇÃO	17,6	GRANDE	F	C	PEQUENA
COMPROMISSO	20	GRANDE	F	C	GRANDE

Fontes: elaboração do autor

A resposta que encontrou maior acolhida entre os respondentes foi aquela que evidenciou a co-determinação, ou determinação de ambas as partes visando a solução ótima. É a manutenção do canal aberto de comunicação e espírito de colaboração entre as partes que torna factível a possibilidade de acordo proveitoso a ambos. Lempereur e Colson (2008,p.71) afirmam que “mesmo - e acima de tudo - em situações de conflito, o valor deve ser criado antes que a distribuição seja considerada”. Salacuse (2008, p. 118, tradução nossa) afirma que “quando um indivíduo enfrenta um governo numa negociação, parece que o governo detém todo o poder e que o indivíduo tem muito pouco”. Neste caso, o que parece é que a situação está avançando para uma escalada de eventos perigosos e nefastos, como os citados acima. As prescrições relativas aos casos apresentados serão analisadas no capítulo a seguir.

4 - Prescrições para os diagnósticos apresentados

O capítulo 4 destina-se à *prescrição* de soluções para os casos relacionados à pesquisa qualitativa descritos no capítulo 3. O capítulo 4 aborda o processo prescritivo de negociação e está subdividido em três itens, relacionados aos casos descritos no questionário, a saber:

- 4.1- Prescrições envolvendo interesses, poder e relacionamentos;
- 4.2- Prescrições envolvendo aquisição de conhecimentos, concessões, opções e tempo;
- 4.3- Prescrições envolvendo critérios, conformidade e contexto.

Até o momento, foi explorado o que acontece no processo de negociação. Neste capítulo, será estudado como o negociador deve portar-se quando à mesa de negociações sob a luz da teoria exposta em toda a extensão do presente trabalho.

4.1 - Prescrições para casos envolvendo interesses, poder e relacionamentos

O item 4.1 inicia o *estudo prescritivo* dos casos relacionados à pesquisa qualitativa mencionados no capítulo 3, envolvendo interesses, poder e relacionamentos, que foram agrupados bem como os demais a fim de facilitarem a compreensão dos casos. A ordem dos

casos foi mantida a fim de preservar a estrutura do trabalho e facilitar a leitura. Somente as perguntas do questionário serão repetidas, com o intuito de situar o leitor e evitar que o mesmo tenha que reportar-se às páginas anteriores constantemente.

4.1.1 - Interesses

- **Aquele tão sonhado cargo no exterior está prestes a se tornar seu. Basta concluir com sucesso o atual projeto. Entretanto, você acabou de descobrir uma falha sutil, mas que em longo prazo poderá trazer prejuízos à empresa. É ainda o único que sabe. O que faz?**

O caso envolve interesses particulares *versus* os interesses corporativos. O responsável pelo projeto encontra-se num impasse entre esconder e revelar o problema, cada situação envolvendo riscos pertinentes, descritos no capítulo 3. Thompson (2001, p.174) afirma que os negociadores acabam se esquecendo do aspecto criativo da negociação, fixando-se somente no aspecto competitivo. O caso urge o envolvimento de todas as partes interessadas no projeto, para buscarem soluções que atendam a todos os envolvidos. Este processo chama-se *Joint Fact Findings* ou Descoberta Conjunta de Fatos, assim definido:

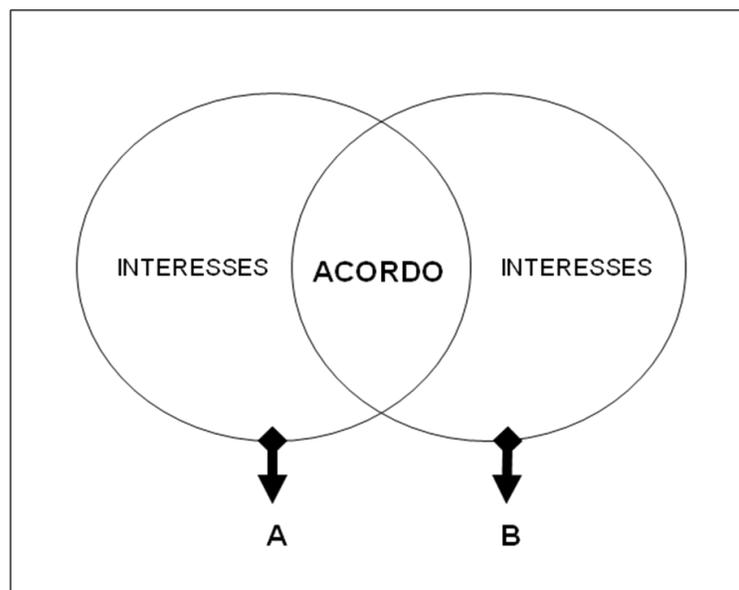
A Descoberta Conjunta de Fatos é um processo colaborativo de várias etapas que une parceiros de negociação com diferentes interesses, valores e perspectivas disciplinares. Através da concordância sobre como a informação será reunida, analisada e interpretada, as partes lançam as bases para sua negociação. A Descoberta Conjunta de Fatos ajuda a maximizar ganhos mútuos e provou-se bem-sucedida quanto à solução de desentendimentos, particularmente os mais técnicos (SUSSKIND, 2003, p.3).

Susskind (1996, p. 37) recomenda seis princípios a serem seguidos, denominados “Abordagem de Ganhos Mútuos”:

Conhecer as preocupações da outra parte; encorajar a Descoberta Conjunta de Fatos; oferecer comprometimento contingencial a fim de minimizar impactos, se vierem a ocorrer; aceitar a responsabilidade, admitir erros e compartilhar poder; agir de boa-fé em todas as ocasiões; manter-se focado no relacionamento de longo prazo (SUSSKIND,1996, p.37-38).

Salacuse (2003, p.10, tradução nossa) afirma que a negociação como um “exercício de solução de problemas, não de combate ou conluio”. O esquema 3, abaixo, sintetiza a solução conjunta de problemas, que nasce da co-determinação:

ESQUEMA 3: NEGOCIAÇÃO COMO SOLUÇÃO CONJUNTA DE PROBLEMAS



Fonte: Salacuse, 2003, p.10.

Raiffa (1982, p. 345, tradução nossa) afirma que a “maioria das negociações não são estritamente competitivas: existem possibilidades de ganhos mútuos”. A questão é saber

como explorar esses ganhos. Callières (2001, p. 112) é prudente ao afirmar: “É muito melhor que retrate as dificuldades do caso e a improbabilidade de sucesso, mesmo quando estiver praticamente certo, de si para si, de que será bem sucedido ” .

A solução escolhida pela maioria, de revelar tudo aos superiores, foi a mais acertada de todas as opções, pois revela a boa-fé a que se referiu Susskind (1996, p.37) e o interesse coletivo acima do individual. A situação, fadada ao fracasso futuro, passa a fazer parte da Negociação Transformativa (DUZERT, 2007), onde efetivamente operamos uma verdadeira mudança de paradigma, lembrando, Thomas Kuhn (2000, p. 108), onde “decidir rejeitar um paradigma é sempre decidir simultaneamente aceitar outro”. Lempereur e Colson (2008, p.81, tradução nossa) são taxativos ao afirmarem que devem ser explorados os ganhos conjuntos, “multiplicar antes de dividir, somar antes de subtrair ”.

Finalmente, Thomas e Kilmann (2002, p. 15) afirmam que a colaboração deve servir “para encontrar uma solução integrada sempre que os objetivos de ambas as partes sejam demasiado importantes para ficarem comprometidos”, como é o caso apresentado. A colaboração para solução que contemple a maximização de ganhos mútuos é a recomendação última para a questão da pesquisa qualitativa envolvendo interesses.

A recomendação para o caso é procurar diminuir a lacuna de percepção cognitiva que possa existir entre o gerente, o time do projeto e a organização, para que os interesses estejam alinhados em todos os momentos do projeto. A justificativa é que se cada parte buscar atender a seus próprios interesses, o objetivo comum jamais será alcançado. A

cooperação e co-determinação aqui atuarão como elementos multiplicadores do potencial da equipe e são recomendados, para que a convergência de interesses resulte em benefícios mútuos para ambos. Os Riscos considerados apontam a necessidade de adoção de estratégias de contenção do mesmo. Para tanto, o risco precisa ser identificado e relatado pelo gerente do projeto aos demais participantes do mesmo, incluindo a alta gerência da empresa. No aspecto emocional, deve-se evitar a tentação da satisfação do interesse próprio em detrimento do interesse da organização, tendo em vista o fato da autopoiese da organização, da capacidade de reação a novos estímulos, de codificação de informação e aprendizado. Quanto à produtividade, He que se observar que em longo prazo a empresa será prejudicada, portanto o momento é de ação proativa do detentor da informação crucial, ou seja, o gerente do projeto, no sentido da eliminação do risco e elaboração de plano de contingência. Esconder informações é antiético e esta ação deve ser evitada. A questão da sustentabilidade está intimamente relacionada ao dimensionamento do risco considerado e ao impacto ambiental, portanto, o mais correto seria atuar no sentido de minimizar a probabilidade de impacto ao risco considerado. O projeto está sob controle do gerente, mas a situação é instável. Portanto, o correto é buscar soluções junto à hierarquia da organização, de modo a buscar-se o equacionamento da questão. A possibilidade de satisfação em curto prazo deve ser trocada pela certeza do dever cumprido e a probabilidade maior de sucesso em longo prazo.

4.1.2 - Poder

- **Você percebe que está sendo envolvido em manobras de poder pela outra parte, bem no meio de uma negociação. O que faz?**

Recapitulando, o caso envolve jogos de poder quando à mesa de negociações. A seguir será abordado o que fazer nesta situação. A resposta mais votada na pesquisa, que afirma reconhecer as manobras de poder é a mais acertada de todas, pois evidencia preparo do negociador quando à mesa de negociações. Lempereur e Colson (2008, p. 93-94, tradução nossa) aconselham a ter “o máximo possível de informação a sua disposição”, pois, “informação é a melhor prevenção contra o uso destas táticas. Contorna muitas barreiras e vira contra o manipulador seu próprio feitiço. O conhecimento e preparo destas táticas requer rigorosa preparação”.

O segundo passo, segundo Lempereur e Colson (2008, p. 93-94, tradução nossa) é construir um relacionamento, uma vez que as táticas “são usadas menos freqüentemente entre negociadores que têm um relacionamento de longa data”.

O terceiro conselho, segundo Lempereur e Colson (2008, p. 94, tradução nossa) é que devemos, sobretudo, mencionar o uso da tática. Avisar que “não cairemos vítimas da tática utilizada e procuraremos nos ater ao assunto em questão”.

Thompson (2001, p. 153, tradução nossa) também reafirma a importância da informação a fim de evitar manobras de poder. Aconselha a “deixar suas opções em aberto”, “deixar a

outra parte saber que você tem opções” e “conhecer a BATNA da outra parte”. Mnookin e Ross (1995, p. 6, tradução nossa) afirmam a necessidade de preparação e conhecimento de três barreiras: “táticas e estratégicas, psicológicas e organizacionais, institucionais ou estruturais”. Portanto, podemos afirmar que a forma de combater o uso de quaisquer táticas de utilização de poder não é “dar soco na mesa”, como sugere a terceira resposta do questionário, muito menos revidar na mesma moeda. Abandonar a mesa de negociações só é válido quando a outra parte insiste na utilização de manobras. Assim mesmo, é prudente encerrar temporariamente as negociações, não definitivamente, de modo a dar chance a outra parte de se recompor e retomar o processo de negociação de modo limpo, sem a utilização de táticas de poder ou quaisquer outras. Em resumo, o negociador deve negociar quando estiver preparado para eliminar a assimetria de informações entre as partes, buscando o melhor acordo possível.

O risco envolvido em manobras de poder é justamente o do abandono da mesa de negociações de uma das partes, no caso, a que está sendo vítima da manobra. Não há otimização neste caso e a recomendação é que não se utilize de manobras de poder, a menos que seja considerado como último recurso.

Em longo prazo, recomenda-se preservar o relacionamento. Quanto às emoções, é sábio controlar os impulsos agressivos que advém da utilização de táticas de poder, de modo a evitar a escalada de emoções e conseqüente conflito. Ainda neste caso é importante ressaltar que a manobra em si pode ser o gatilho que dispara ou acelera o mecanismo que leva ao conflito e, por este motivo, deve ser evitado. Qualquer utilização de força é contra-

produtiva, pois gera um sentimento de revolta e retaliação futura, é antiética, não-sustentável, pois fere o princípio de liberdade de escolha; não produz nenhuma satisfação, a não ser para a parte que utiliza o recurso e obtém resultado. Porém, em longo prazo, o ganho transformar-se-á em perda, pelo desejo de retaliação da outra parte. Deve-se buscar a diminuição da lacuna perceptiva entre as partes, de modo que haja uma melhor acomodação entre ambos e não-utilização de manobras de intimidação por quaisquer das partes, o que se consegue estabelecendo laços de amizade e respeito mútuos.

Em qualquer circunstância, as partes devem buscar o relacionamento antes mesmo de iniciarem as negociações. A manobra de intimidação e uso do poder visa à obtenção do controle por parte de quem o utiliza sobre a outra parte, sobre o processo de negociações e sobre o resultado em si e é desencorajado. A partir do momento em que os interesses subjacentes são explorados, as possibilidades de ganhos mútuos são construídas e existe co-determinação entre as partes e busca por solução conjunta, a possibilidade de ocorrência de tais manobras reduz-se consideravelmente. Portanto, recomenda-se a adoção de critérios de preparação para a negociação bastante completos, de modo a explorar melhor as alternativas e as zonas de possíveis acordos, caso as manobras de poder se intensifiquem. Finalmente, recomenda-se também que as táticas de poder sejam mencionadas pelo nome quando à mesa de negociações, de modo a frustrar a tentativa de utilização. A seguir, o caso envolvendo relacionamentos será analisado.

4.1.3 - Relacionamento

- **Você e seu superior saem para almoçar com um grupo de clientes chineses num restaurante requintado. A conta ultrapassa R\$ 800,00. Seus clientes se oferecem para pagá-la. O que faz?**

Uma vez que uma negociação é realizada entre duas pessoas, escopo da pesquisa qualitativa em questão existe uma relação de interdependência entre elas, afirmam Lempereur e Colson (2008, p.33). Portanto, o desenvolvimento de relações interpessoais é muito importante para o sucesso da negociação:

O objetivo é estabelecer e manter um *relacionamento de trabalho*. Não é imperativo - às vezes difícil - exigir um relacionamento de confiança, até amizade, como pré-condição de negociação. Mesmo que a confiança facilite o trabalho do negociador, é concebível ficar sem ela, confiando em outros trunfos. (LEMPEREUR e COLSON, 2008, p.33, tradução nossa).

O caso estudado evidencia dois relacionamentos: entre cliente e fornecedor; entre superior e subordinado. O primeiro relacionamento ocorre entre brasileiros e chineses, portanto, intercultural. O segundo, entre brasileiros que se relacionam no ambiente de trabalho. O correto a fazer depende dos interesses em jogo e do aspecto cultural envolvido. Salacuse (2003, p.113, tradução nossa) recomenda para o caso de negociações internacionais a importância de se construir “uma ponte sobre o vazio existente entre culturas, usando a própria cultura da outra parte”, ou seja, respeitando e aceitando a cultura do outro, a fim de gerar identificação entre ambos e estabelecer o clima de entendimento e harmonia entre ambos.

No caso, a prescrição é agir com cautela para não causar embaraço aos clientes chineses nem constrangimento com as normas da empresa. Normalmente, o pagamento da conta deve ser acertado entre os líderes das partes, de modo a manter preservada a hierarquia, para que não haja constrangimento entre as mesmas. Deve-se ter em mente que o relacionamento é a prioridade do momento e o acordo deve contemplar o que for melhor para ambos. Um último conselho: se aceitar o pagamento da conta, retribua o quanto antes a gentileza. Assim, evita-se ficar em dívida para com a outra parte, dívida esta que poderá ser sutilmente “cobrada” em momento inoportuno, na forma de vantagem competitiva quando à mesa de negociações.

Os riscos de perda do cliente devem ser mensurados e observados, para que não haja nenhum tipo de constrangimento entre as partes. Quanto à otimização econômica, é importante ressaltar o quanto em valores percentuais equivale o dinheiro gasto no almoço ao total da transação em jogo. O que são R\$ 800,00 se o que está em jogo é um negócio de R\$ 80 milhões de reais? De forma inversa, um almoço muito caro não compensa um negócio de valor equivalente, nem que fosse o dobro do valor do mesmo, devido aos custos embutidos na transação.

Com relação às emoções, deve-se evitar o constrangimento dos clientes em relação ao assunto, de forma que o relacionamento fique prejudicado. Deve-se ter clareza de julgamento com relação às regras de governança corporativa da empresa em questão, para que não haja a violação de padrões éticos da mesma.

Deve-se evitar qualquer tipo de vinculação do almoço à realização do negócio, como uma contrapartida de boa vontade dos mesmos. As reuniões informais e almoços devem servir de oportunidade para estreitamento e cultivo de relacionamentos.

A satisfação advinda do relacionamento deve ser o objetivo de toda congregação, toda oportunidade de aprimorar relacionamentos deve ser explorada e vista por ambas as partes como possibilidades de criar parcerias duradouras de negócios, não importando se os parceiros são chineses ou não. No caso em questão, deve-se respeitar a interculturalidade da situação e respeitar os costumes do país. Deve-se evitar qualquer tipo de etnocentrismo, de modo a preservar o relacionamento.

A seguir, as prescrições envolvendo aquisição de conhecimentos, concessões, opções e tempo serão estudadas.

4.2 - Prescrições envolvendo aquisição de conhecimentos, concessões, opções e tempo

O item 4.2 inicia o estudo das prescrições relacionadas à aquisição de conhecimentos, opções e tempo, que foram agrupados bem como os demais a fim de facilitarem a compreensão dos casos.

4.2.1 - Aquisição de conhecimentos

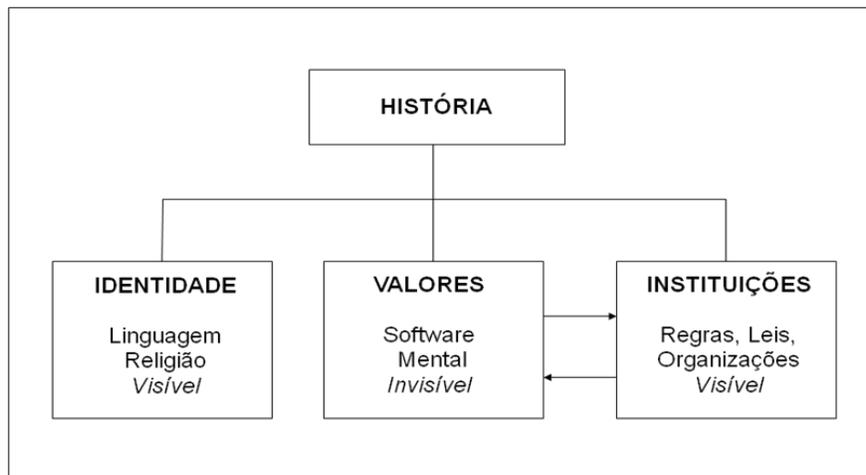
- **Você foi enviado para realizar um projeto em um país de cultura bem diferente da sua. Como se comporta?**

Callières (2001, p. 109) é bem específico quanto ao comportamento do negociador no estrangeiro:

O negociador deve adotar os hábitos e costumes do país em que vive sem dar mostras de repugnância ou expressar desprezo por eles, como fazem com frequência todos os diplomatas que não perdem nenhuma oportunidade de exaltar seu próprio país e aviltar todos os demais.

O que deve ser evitado é o etnocentrismo, ou a crença de superioridade de uma cultura em relação à outra (THOMPSON, 2001, p. 263 e 264). As culturas são diferentes e segundo Hofstede (2005, p. 323), alicerçadas na história, como mostra o esquema 4, a seguir:

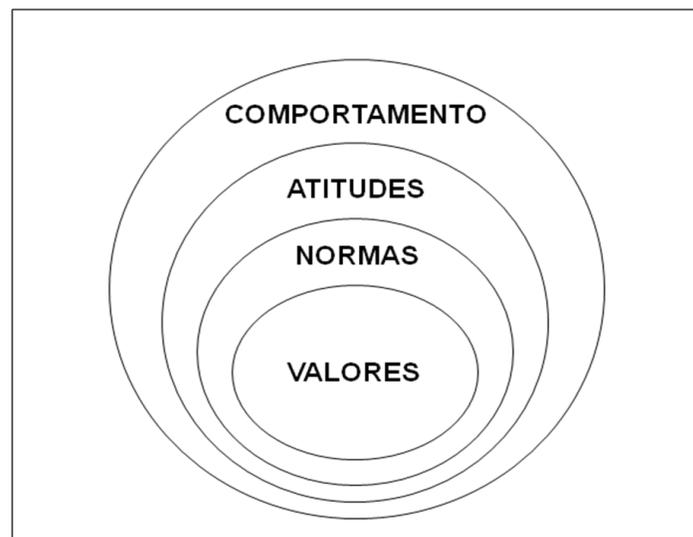
ESQUEMA 4: FONTES DE DIFERENÇAS ENTRE PAÍSES E GRUPOS



Fonte: HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p. 323.

Salacuse (2003, p.91, tradução nossa) afirma que as culturas podem ser concebidas como uma “série de círculos concêntricos”, como vistos no esquema 5, logo abaixo:

ESQUEMA 5: A CULTURA COMO UMA “CEBOLA”



Fonte: Salacuse, 2003, p.92.

Salacuse (2003, p.92) afirma que o processo de compreensão de uma cultura é similar ao descascar de uma cebola:

A camada externa é a do comportamento, as palavras e ações da outra parte. Esta é a camada em que o negociador primeiro percebe uma negociação intercultural. A segunda camada consiste de atitudes de pessoas daquela cultura relativas a eventos específicos e fenômenos(...) Depois vêm as normas, regras para serem seguidas em determinadas situações.(...) A camada mais interna- o núcleo - consiste de valores (SALACUSE, 2003, p.92, tradução nossa).

O conselho aqui é respeitar a cultura do país ao qual estamos nos dirigindo. Uma boa maneira é conhecer o idioma e hábitos culturais. Buscar um contato, tomar aulas sobre a etiqueta local e buscar interação entre os novos colegas são sempre boas idéias. Definitivamente, o pior que se pode fazer é ignorar a cultura do país, delegando o protocolo a terceiros, ou então levar na mala itens que lembrem a sua cultura de origem, como os colonizadores faziam com os índios, levando espelhos, panelas e outras bugigangas.

Finalmente, Callières (2001, p.98) afirma que um negociador deve:

(...) antes de mais nada, descobrir, com seu predecessor, tudo o que este sabe sobre a situação do país para o qual se destina; deve obter, junto a ele, indicações e sugestões que possam ser úteis. Deve retomar os amigos e conhecidos deixados por seu predecessor, e acrescentar a eles outros novos (CALLIÈRES, 2001, p.98).

O risco de adotar uma posição de não-aceitação da cultura de um país é a rejeição pelos nativos do mesmo à pessoa e, portanto, deve ser evitado. A fim de aprimorar a otimização econômica de qualquer negócio realizado em outro país, um bom começo é buscar contatos no país de destino, através de ampla pesquisa dos costumes do mesmo. O recurso da internet acelera muito o melhor conhecimento dos costumes e hábitos de um povo mas não substitui o contato presencial, que deve ser explorado.

Com relação às emoções e satisfação, deve-se aceitar o cargo ou a transferência para países cuja rejeição prévia é pequena ou mínima, para que quaisquer efeitos adversos futuros sejam minimizados. Afinal, deve-se analisar antes de aceitar um cargo no exterior quais as condições de estabelecimento. Uma vez no país de destino é muito mais produtivo e sustentável a adoção de postura proativa, investindo mesmo na redução de lacuna cognitiva, através do conhecimento da língua do país e de sua história, por exemplo.

4.2.2 - Concessões

- **Seu cliente liga e faz um pedido. Preço e condições são acordadas e a transação é finalizada. Passados 15 minutos, o mesmo liga para cancelar o pedido, informando que outro fornecedor ofereceu-lhe o desconto de 10% no preço de um produto similar e que está disposto aceitar. Qual sua reação?**

Aqui ocorre uma barganha tipicamente posicional, onde um acordo é fechado e ocorre um novo acordo é ajustado, pós acordo, conforme descrito no capítulo 3. A solução aqui é analisar as possibilidades de transformação de uma negociação puramente distributiva (“o preço é este, você paga e fica com a mercadoria”) numa negociação integrativa. O conselho é procurar descobrir quais são as motivações por trás das posições e focar-se no problema, não nas pessoas, como afirmam Fisher, Ury e Patton (1981, p.40), de modo a superar a assimetria de informações que existe em maior ou menor grau entre comprador e vendedor. Devem ser exploradas as possibilidades de ganhos mútuos entre as partes, abordada por Susskind (2003, p.3).

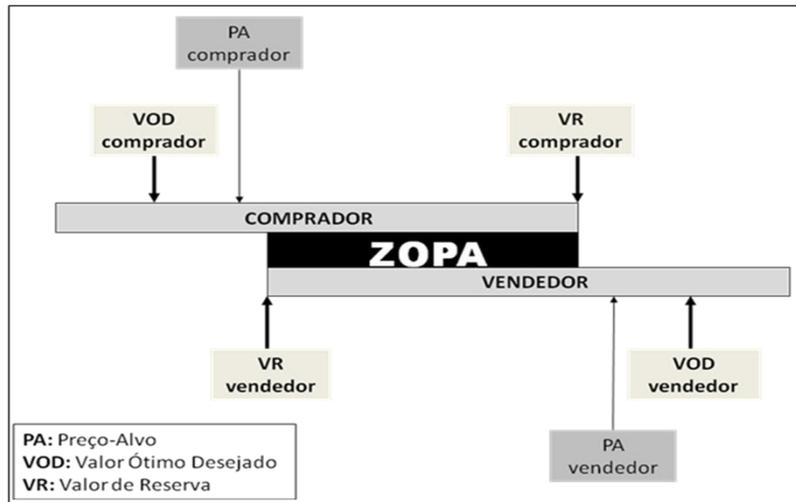
Lax e Sebenius (2006, p. 35) afirmam que devem ser feitas as seguintes perguntas, a fim de eliminar barreiras de preparação de uma negociação:

- Mapeou todas as partes, seus interesses e melhores opções sem acordo?
- Observou quais são as potenciais partes envolvidas?
- Testou todos os interesses em jogo?
- Checou as alternativas de cada um, caso não cheguem a um acordo?
- Checou a sequência básica do processo de negociação?

Todas as alternativas oferecidas nas respostas contém algum tipo de concessão: concede-se a própria venda ao desistir do negócio; concede-se o desconto imediatamente ou mediante a aprovação de um pedido maior e assim por diante.

Lempereur e Colson (2008, p. 101) afirmam que para obter a melhor escolha, convém mapear a negociação, estabelecendo a ZOPA, ou Zona de Possíveis Acordos, de acordo com o esquema 6, abaixo:

ESQUEMA 6: ZOPA



Fonte: Lempereur e Colson, 2008, p. 101.

Onde:

- *O Valor Ótimo Desejado (VOD)* é o valor mais otimista que o negociador pode justificar.
- *Valor de Reserva (VR)* é o valor-piso para um negociador. É o preço-base para o vendedor e o teto para o comprador.
- *O preço-alvo (PA)* que esperam obter através da negociação em si.

O preço-alvo da Zona de Possíveis Acordos, ou ZOPA,

(...) nem sempre é útil. Se, por exemplo, o preço-alvo do vendedor está no ZOPA e seja um resultado possível de acontecer, todavia é desfavorável ao comprador. Ao contrário, o preço-alvo do comprador pode não ser atingível, porque é inferior à ponta menor da ZOPA e menor que o valor de reserva do vendedor. Se o comprador insiste em apegar-se a este valor ao invés do seu valor de reserva, então será impossível chegar a um acordo (LEMPEREUR e COLSON, 2008, p.101-102, tradução nossa).

Finalmente, Fisher, Ury e Patton (1981, p. 56) recomendam a invenção de opções para ganho mútuo. No caso apresentado, a melhor escolha seria a opção que fosse a melhor para todos, como uma extensão do prazo de pagamento, por exemplo.

Com relação aos riscos, pode-se perder o negócio caso haja o endurecimento de uma das partes em relação à condição pré-estabelecida. Emocionalmente, há um desgaste natural da relação que deve ser evitado, uma vez que o acordo já tinha sido fechado antes. Economicamente, o novo acordo deveria ser bom para ambos. Um desconto de dez por cento que não for seguido de uma contrapartida pode ser contraproducente, se a margem de ganho for de cinco por cento, por exemplo. Portanto é importante atentar para o detalhe do ganho marginal da operação. Um novo acordo, para ser produtivo poderia englobar um volume maior na operação, uma vez que o cliente está adquirindo um similar, não o mesmo produto, com a mesma qualidade. Para que não se perca o controle da situação, a contraproposta deve ser muito rápida por parte do vendedor, de modo a evitar as manobras da concorrência. A satisfação deve ser mútua e recomenda-se ao vendedor que não conceda o desconto, se no futuro tentar recuperá-lo de volta. O relacionamento com o cliente pode ficar seriamente comprometido caso o vendedor sinta-se prejudicado pela concorrência.

4.2.3 - Opções

- **Você está negociando um aumento de salário com seu chefe. Ele é extremamente rude, mas gosta do seu trabalho e lhe dá duas opções. Nenhuma das duas é exatamente o que você queria. Qual sua resposta?**

Dentre todas as opções oferecidas, a melhor escolha seria aquela que revela uma pesquisa salarial prévia e proposta de emprego, ou a Melhor Alternativa para um Acordo Negociado ou BATNA - *Best Alternative to a Negotiated Agreement* ou “Melhor Alternativa para um

Acordo Negociado para ambas as partes” (FISHER e URY, 1981, p.97-106, tradução nossa). Ury (2005, p. 29) afirma que “a BATNA é a chave da negociação”. No caso apresentado, a negociação envolve **emoções**, uma vez que o interlocutor é confrontado com o chefe rude. Diante das alternativas, a que indicava a aceitação da opção que menos o prejudicava, só para se ver livre do chefe pode indicar raiva ou mesmo sentimento de culpa, de quaisquer das partes. Stone, Patton e Heen (2004, p.77) afirmam que a culpa:

(...) inibe nossa habilidade de aprender o que realmente está causando o problema e de fazer algo significativo para corrigi-lo. E porque, freqüentemente, a culpa é irrelevante e injusta. A necessidade de culpar se baseia, quase literalmente, na má compreensão a respeito do que originou as questões entre você e outra pessoa e no medo de ser o culpado (STONE, PATTON e HEEN, 2004, P.77).

Ury (2005, p.21) afirma que quando atacado, a “reação instintiva é revidar” e que “ esta estratégia o levará a um confronto inútil e lhe custará caro”. Muitas pessoas se sentem ameaçadas pelo confronto o interlocutor. Fisher e Shapiro (2005, p.29) afirmam que não se deve ignorar a ambivalência ou resistência, mas ficar atento à linguagem corporal do oponente, a fim de “apreciar o ponto de vista do outro”. Portanto, um conselho é lidar com calma e atenção quanto aos sentimentos envolvidos, sem perder a objetividade da situação, uma vez que se trata de uma questão importante, como o aumento de salário. Portanto, a escolha da melhor hora para ter esta conversa é importante, assim como é importante fazê-lo quando se estiver preparado, quer dizer, com uma alternativa, caso a negociação chegue a um impasse ou não haja acordo em definitivo. Stone, Patton e Heen (2004, p.162-163) afirmam que “a coisa mais verdadeira que se pode fazer é compartilhar a luta interna para enxergar o outro em um papel mais positivo”. Walton e McKersie (1991, p. 137, tradução nossa) afirmam que o processo de solução de problemas envolve três passos ou etapas:

“Identificar o problema; procurar soluções alternativas e suas conseqüências; organizar as soluções por ordem de preferência e selecionar o curso de ação”.

Por outro lado, será que vale a pena negociar nessas circunstâncias? Ou aceitar qualquer oferta? Será que o melhor não era ter pedido demissão a sujeitar-se a um patrão abusado?

Ury (2005, p. 29) explica porque isso não acontece, na maioria das vezes:

Hábito, sentimento de culpa, autopunição e medo podem pesar na balança, mas na maioria das vezes o funcionário não consegue identificar, ou perdeu de vista, sua melhor alternativa. Talvez sua BATNA seja melhor que qualquer acordo que você possa fazer com seu oponente. Lembre-se de que o processo de negociação em si não é livre de custos. Ele pode custar muito tempo e esforço, fazendo-o perder outras possibilidades. Assim sendo, pense bem antes de decidir a negociar (URY, 2005, p.29).

Finalmente, Stone, Patton e Heen (2004, p.165) afirmam que “alguns diálogos difíceis estão centrados no nosso desejo de conseguir algo”. E aconselham, quando a questão for de aumento de salário:

O conselho simples sobre fazer pedidos é o seguinte: não o transforme em exigência (...). Seu chefe tem informações sobre você e seus colegas que você não tem. Pode parecer uma preocupação desnecessária, mas, na verdade, você não pode saber se merece um aumento até que tenha explorado a questão com seu chefe. (...) Tente substituir ‘Acho que mereço um aumento’ por ‘Gostaria de saber se faz sentido eu receber um aumento. (...) Esta pequena aparente mudança no modo como você inicia deve reduzir o estresse além de manter o diálogo equilibrado. No final, pode ser que você descubra que não merece o aumento ou que merece um aumento maior ainda do que achou que merecia no início (URY, 2004, p.165).

Com relação aos riscos, é interessante observar a similaridade com o uso do poder. Aqui há relação de comando estabelecida. O comandado demanda do comandante um aumento de salário e deve ser bastante criterioso quanto ao momento oportuno de abordagem do

“chefe”. A emoção aqui é um fator preponderante, até mesmo porque já existe o indício de destempero emocional. A cautela é fundamental. O que está em jogo não é somente a otimização econômica, traduzida no aumento de salário e índices de produtividade que o justifiquem, mas também a satisfação do empregado com relação às condições de trabalho, os desafios que são lançados. Portanto, deve-se levar em consideração todos os aspectos da posição, não somente o valor percebido ou adquirido mediante o aumento de salário. Deve-se buscar soluções conjuntas com o empregador, de modo a atingirem-se um resultado que represente ganhos mútuos e ainda, buscar compreender no comportamento do outro o que falta para um melhor entendimento entre ambos. Este é o modo correto de buscar diminuir a lacuna perceptiva entre ambos e buscar soluções integrativas ao invés de somente distributivas. Caso contrário, deve-se buscar exercer a alternativa mais viável, na hipótese de falha na obtenção de um acordo. O item seguinte está relacionado à dimensão do tempo em negociações.

4.2.4 - Tempo

- **Você está negociando com chineses e sabe que tem pouquíssimo tempo para concluir o negócio, inclusive com data de volta já marcada. Qual sua reação?**

A maioria das respostas do questionário convergiu para a ACOMODAÇÃO⁹, ou seja, falando sobre a data da volta, de modo a acomodarem-se os interesses de ambas as partes. Esta alternativa não podia ser pior, pois se incorre no risco de ser manipulado, uma vez que

⁹ Vide capítulo 3, item 3.2.3.

revelada a informação vital sobre a data da volta. Raiffa (1982, p.78, tradução nossa) afirma que o pior para o negociador não é a passagem do tempo, mas a sensação “psicológica desconfortável de desperdício de tempo”.

Salacuse (2003, p. 269, tradução nossa) lembra o quanto é demorada uma negociação no estrangeiro e “quão pacientes devemos ser”.

Existe a pressão interna à organização para que o acordo seja fechado e a própria cobrança do interlocutor, para que não volte de “mãos vazias”. Thompson (2001, p.33, tradução nossa) afirma que “virtualmente todas as negociações têm algum custo relacionado a tempo”.

Analisando as respostas, marcar a conclusão para um momento oportuno seria uma idéia válida somente se não houver alternativas viáveis. Informar o dia da volta, na tentativa de exercer pressão é definitivamente o que não se deve fazer, pois o outro lado poderá beneficiar-se dessa informação e usá-la para pressionar um acordo que lhe seja mais vantajoso, ou usar a tática posicional de pressão “pegar ou largar”¹⁰. Atacar duramente a outra parte certamente é a pior estratégia, pois incita à retaliação. A melhor estratégia é não dar detalhes sobre a data da volta e ameaça buscar outro parceiro de negócios. Esta informação é vital e precisa ser guardada com zelo. A alternativa, no caso citado, poderia ser a negociação com o país vizinho, por exemplo.

¹⁰ Vide capítulo3, item 3.1.2, p.50.

O risco inerente a pouco tempo em negociações recai sobre a qualidade dos resultados obtidos. Quanto menos tempo tivermos para negociar, pior o resultado possível da negociação, ou menos abrangente. O risco de insatisfação entre as partes é bastante significativo e pode significar o rompimento definitivo no relacionamento, tal qual a manipulação do tempo, que nada mais é do que uma manobra de poder, discutida anteriormente neste capítulo. Deve-se evitar a negociação cujo prazo restrito de tempo seja um dos fatores que possam vir a prejudicar o resultado das negociações. Quanto menor o prazo para fechamento de um acordo, maior a probabilidade de existência de lacuna de percepção cognitiva, pela carência de exposição entre as partes para que possa haver um maior entendimento e aceitação entre ambos.

A produtividade e sustentabilidade do acordo correm sério risco de serem prejudicadas com pouco tempo para realização de negociações, conseqüentemente, a probabilidade de insatisfação futuras dos mesmos com relação tanto ao acordo quanto ao relacionamento é bastante grande, bem como a escolha da alternativa à negociação, ao invés da mesma. Deve-se evitar a todo custo informar a outra parte sobre seus prazos, justamente para manter o equilíbrio da situação. As partes devem manifestar sua ética no sentido de não tirar proveito das fraquezas do oponente e sim concentrarem-se na busca de oportunidades que se traduzam em ganhos mútuos.

A seguir, casos envolvendo critérios, conformidade e contexto.

4.3 - Casos envolvendo critérios, conformidade e contexto

O item 4.3 dá seqüência ao estudo das prescrições relacionadas à pesquisa qualitativa envolvendo critérios, conformidade e contexto. Os mesmos foram agrupados a fim de facilitar a compreensão dos casos, seguindo a linha de estudo dos itens precedentes.

4.3.1 - Critérios

- **Você trabalha no departamento de compras e está adquirindo um produto após cotá-lo com vários fornecedores. Um deles, amigo de infância, mesmo tendo o melhor preço de todos, insiste em lhe oferecer uma comissão "por fora". Deste modo, você e a empresa ganhariam. O que faz?**

Este caso remete a questões de natureza ética. Raiffa (1982, 344) afirma o quanto é difícil evitar questões éticas no contexto de negociações. O caso não torna explícito se a negociação é governamental ou privada. Entretanto, foram analisados os aspectos legais referentes à Administração Pública Nacional e constatada a ilegalidade do recebimento de qualquer tipo de vantagem¹¹. Portanto, o conselho referente à Administração Pública em quaisquer esferas (municipal, estadual ou federal) é evitar a todo custo o recebimento de vantagem, concretizado ou não o acordo. Salacuse (2008, p.61, tradução nossa) conta um caso onde um ministro africano teria dito ao interlocutor norte-americano “que o ministro era ‘a primeira árvore na floresta e que precisava de água’ e que o americano replicou de

¹¹ Vide item 3.3.1.

modo amigável, mas firme: ‘se eu lhe pagar, irei para a cadeia e como você é meu amigo, eu sei que você não quer que isso aconteça’”. Salacuse (2008, p.61, tradução nossa) recomenda que se não houver como escapar da corrupção, “a melhor opção é abandonar o acordo”.

Com relação à iniciativa privada, a recomendação é obedecer ao código de ética previsto nos estatutos da mesma. Na dúvida, não aceitar nada. Portanto, a melhor opção referente ao questionário seria recusar polidamente a comissão e solicitar um desconto maior para a empresa. O colaborador que assim procede evidencia um melhor resultado final do acordo, certamente apreciado pela direção da empresa e pela gerência do departamento de compras ao qual trabalha. O conselho é saber aproveitar bem a oportunidade e deixar bem claro quão proveitosas para a empresa são suas habilidades de negociação.

O risco da perda de relacionamento é grande. Em negócios governamentais, como visto no capítulo 3, é inviável e proibido e antiético, portanto, sua prática deve ser evitada. Economicamente pode ser viável pois representa ganho pecuniário, mas deve ser evitado em função do relacionamento futuro e sustentabilidade do negócio.

A satisfação advinda da utilização do recurso não deve constranger à outra parte, o que demonstra um viés emocional à negociação, uma vez que o acordo já tinha sido fechado. Portanto, aconselha-se a evitar qualquer tipo de comentário a esse respeito quando a negociação envolver qualquer modalidade de licitação pública.

4.3.2 - Conformidade

- **Um colaborador foi designado para atender a dois projetos, um deles o seu, que está começando agora. Você fica sabendo que ele anda dizendo que não vai se dedicar a seu projeto, pois não é da competência dele. O que você faz?**

O caso envolve cooperação. Nalebuff e Brandenburger (1996, p.40) afirmam que as pessoas “desempenham muitos papéis no jogo de negócios”. O que acontece é que há resistência do colaborador em atender ao segundo projeto. Se a recusa for veemente, o gerente deve procurar ouvir as razões do colaborador antes de tomar qualquer decisão, mas precisa deixar claro que o assunto é particular e deve ser tratado com discrição, caso contrário o mesmo sofrerá punições previstas no estatuto da empresa inclusive com a possibilidade de demissão. A substituição é outra possibilidade viável, desde que haja um substituto disponível.

Neste caso, o funcionário rebelde precisa receber algum tipo de admoestação, seja simplesmente verbal, por escrito, ou em casos mais graves, com a demissão do mesmo, resguardadas as disposições legais trabalhistas vigentes no país e as normas disciplinares da empresa. A melhor opção é a de solicitar ao gerente funcional imediato do colaborador para que possa avaliá-lo apresenta um impacto direto quanto às aspirações do colaborador relativas ao crescimento dentro da empresa, uma vez que um mau desempenho seria muito prejudicial à carreira.

Nalebuff e Brandenburger(1996), Shell (2006), Fisher (1981), Mnookin Peppet e Tulumello (2000), Thomas e Kilmann (2004), Thompson (2001),Salacuse (2003, 2006), Raiffa (1982), entre outros, afirmam a importância da colaboração no contexto do processo de negociações, visando a obtenção do melhor resultado possível para ambos.

O risco que o gerente corre se não fizer nada a respeito é perder o respeito dos outros colaboradores. Emocionalmente o processo é desgastante para ambas as partes, mas o gerente deve procurar saber o que motiva o colaborador a agir dessa maneira, é a forma de diminuir a lacuna de percepção cognitiva entre ambos.

Caso haja resistência por parte do mesmo, é recomendado que a alternativa seja exercida na escolha de um substituto, ou mesmo na escolha de ser o avaliador do colaborador junto à gerência funcional.

O comportamento do colaborador de tecer comentários impróprios é antiético e deve ser admoestado pelo gerente.

4.3.3 - Contexto

- **Você negocia com o representante do governo de um país um contrato muito lucrativo para sua empresa. Tudo vai bem até que grupos ultranacionalistas atacam suas instalações. A situação fica mais tensa e o clima hostil. Para piorar, boicotes e paralisações passam a fazer parte do contexto da negociação. O que faz?**

Salacuse (2003, p.179, tradução nossa) afirma que:

A mudança é a única constante na vida. (...) O ambiente internacional por si só é tão instável, negócios internacionais parecem particularmente suscetíveis à mudanças repentinas, tais como desvalorizações cambiais, golpes, guerras e mudanças radicais nos governos e políticas governamentais.

Estar preparado para mudanças, segundo Salacuse (2003, p. 188, tradução nossa) é: “antecipar tendências futuras que possam gerar um impacto nos acordos”. Portanto, é importante estar preparado para as mudanças que podem acontecer no país onde estejam sendo feitos negócios. Thompson (2001, p. 268) ressalta a importância da antecipação em questões de negociação envolvendo diferentes culturas.

O caso mostra uma situação que vinha progredindo satisfatoriamente em relação ao governo do país, mas não em relação a todos, pois há descontentes. O caso pode desencadear uma escalada de eventos nefastos e então a melhor saída é negociar a retirada da empresa ou aceitar a nacionalização pelo governo estrangeiro, conforme o caso cubano citado¹².

Outra alternativa seria levar os investimentos para o país vizinho, especialmente se há competição entre os mesmos no segmento. A opção de esperar o pior passar pode ser bastante sensata, desde que exista um plano de contingência definido caso a situação piore e que haja um prazo limite para reavaliação da situação. Avisar ao governo local que a imagem da nação está em jogo é reforçar a posição da empresa, mas pode surtir pouco efeito ou nenhum, caso se trate de golpe pela tomada do poder ou guerra ou mudança de

¹² Vide p.68, item 3.3.3.

governo. Concluindo, só devem ser aceitas mudanças que forem benéficas para ambas as partes e não ceder mediante pressões de quaisquer naturezas.

Finalmente, Salacuse (2003, p.182-183, tradução nossa) recomenda que tenhamos em mente “que um acordo não é para sempre”, ou seja, não permanece inalterado por muito tempo. O referido autor cita o caso de contratos de mineração, que embora possam ter até cem anos de duração não permanecem mais do que alguns anos intocados. Lembra ainda o autor que um acordo durável concede à outra parte “benefícios suficientes para que o acordo seja mantido e incorre em custos inaceitáveis para rompê-lo”.

O risco de perda do negócio deve ser considerado, pois a situação política entre países pode inviabilizar qualquer operação futura. Em termos de produtividade e sustentabilidade, qualquer conflito deve ser evitado, pois a mesma cai a zero, uma vez que as relações diplomáticas sejam afetadas. É ético ter paciência e esperar pelo momento oportuno para estabelecer negociações com a outra parte.

Em resumo, no capítulo 4 foram analisadas as prescrições para os dez casos apresentados. A seguir, no capítulo 5, a conclusão.

5 - Conclusão

O capítulo 5 conclui a pesquisa qualitativa, discutindo o monitoramento da negociação através de indicadores segundo Duzert (2007, p. 96) e consolida os resultados para os casos apresentados ao longo de toda a pesquisa qualitativa presente no trabalho.

O objetivo do presente trabalho definido ainda no resumo do presente trabalho é saber como o brasileiro negocia e que desafios enfrenta quando exposto a dez cenários (interculturais e de negociação) distintos. A seguir, as respostas encontradas na pesquisa qualitativa para as três questões formuladas ¹³:

1. Qual é o perfil do negociador brasileiro?
 - **O perfil do brasileiro é Colaborador**, segundo a classificação adotada ao longo da pesquisa qualitativa de acordo com Thomas (1976, p. 76). O perfil sócio-econômico pode ser visto na tabela 4, página 19;

2. O brasileiro negocia assuntos diferentes da mesma maneira?
 - **Não; o brasileiro negocia assuntos diferentes de maneira diferente**. O quadro 8 (página 42) mostra as diferenças de respostas para cada item estudado.

¹³ Vide Resumo, p. 1.

3. Quando confrontado com outras culturas, como o brasileiro se comporta?

- **O brasileiro apresenta grande distância do poder:** confirmando a pesquisa de Hofstede e Hofstede (2005, p. 43), o brasileiro mostrou-se na pesquisa com maior propensão à grande distância do poder. Das dez perguntas, seis foram consideradas de grande distância do poder e quatro de pequena distância do poder¹⁴.
- **O brasileiro é mais coletivista do que individualista:** em oposição à pesquisa de Hofstede e Hofstede (2005, p. 78-79), o brasileiro mostrou-se mais solidário aos colegas em questões de difícil escolha e pelo grupo, ao invés do indivíduo. Das dez questões respondidas, seis apresentaram um perfil predominante coletivista, contra quatro cujo perfil predominante é individualista.
- **O brasileiro é mais feminista que masculinista:** em oposição à pesquisa de Hofstede e Hofstede (2005, p.120-121), o resultado aqui mostrou que em dez questões respondidas, oito foram feministas e apenas duas masculinistas, uma vez que quando confrontado com situações de escolha, o brasileiro prefere negociar em assuntos referentes a trabalho, característica definida por Hofstede (2005, p.147) como sendo “resolução de conflitos mediante compromissos e negociação” uma característica “feminina”, que foi o que predominou na pesquisa¹⁵.

¹⁴ Vide tabela 8, p.41.

¹⁵ Vide tabela 8, p.41.

- **O brasileiro tem grande aversão à incerteza:** o que pode ser demonstrado nas escolhas dos respondentes. No questionário, todas as situações que envolviam algum risco foram evitadas pela maioria dos respondentes, o que é confirmado pela pesquisa de Hofstede e Hofstede (2005, p. 168-169), onde o perfil do brasileiro grande aversão à incerteza.

Os demais objetivos contemplados no presente trabalho incluíam a descrição do processo de negociações e prescrição de soluções para os problemas encontrados:

No capítulo 3 foram descritos os processos de negociação referentes às dez questões relacionadas na pesquisa qualitativa. Discutiu-se a validade do modelo de racionalidade de tomada de decisões, racionalidade limitada, assimetria de informações, táticas de pressão utilizadas e barreiras mais comuns em negociações, autopoiese e co-determinação, além de vieses de percepção e julgamento, lacunas de percepção cognitiva, questões relacionadas à otimização da negociação, a influência do fator intercultural em negociações, aspectos de competição e colaboração relacionados à negociações, aspectos éticos e legais referentes à postura do brasileiro quando à mesa de negociações.

No capítulo 4 foram prescritas soluções para os diagnósticos elencados no capítulo anterior. Foram abordados os princípios de negociações globais de Salacuse (2003) e recomendações baseadas em extensa revisão bibliográfica e experiência empírica do autor.

Concluindo o presente trabalho, recomendam-se maiores estudos que clarifiquem o processo de negociações e de tomada de decisões à luz da teoria existente e das descobertas do porvir. Esta pesquisa pretende somar esforços a outras que virão. É um trabalho árduo a compreensão dos processos de negociação.

Finalmente, quando à mesa de negociações, não importando se brasileiro ou estrangeiro, o comportamento deveria ser sempre o recomendado por Callières (2001, p. 94-95), ministro do rei francês Luís XIV, o “rei sol”, há quase trezentos anos atrás: que o negociador portesse como “um relojoeiro quando seu relógio apresenta defeito: deve empenhar-se por remover a dificuldade, ou, de qualquer modo, contornar seus resultados”.

Referências

AXELROD, Robert M.; **The evolution of cooperation**. Ed. rev. New York: Basic Books, 2006.

BANDEIRA, Moniz. **Formação do império americano: da guerra contra a Espanha à guerra no Iraque**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret A. **Negociando Racionalmente**. São Paulo, Atlas, 1998. 2ª Ed.

BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret A. **Processo Decisório**. São Paulo: Campus, 5ª Ed., 2004.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S.; **The new managerial grid**. 2nd ed. Houston: Gulf Publ., 1978. 1ª ed. 1964 sob o título: *The managerial grid*.

BRANDENBURGUER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Coopetition**. New York: Doubleday, 1996.

BRESLIN, J. William; RUBIN, Jeffrey (eds.). **Negotiation: theory and practice**. Cambridge: PON, 1991.

BURBRIDGE, R. Marc *et al.* **Gestão de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CALLIÈRES, François de; **Como negociar com príncipes: os princípios clássicos da diplomacia e da negociação**. Rio de Janeiro : Campus, 2001. Tradução de: *On the manner of negotiating with princes*, que é tradução do original em francês de, *De la manière de négocier avec les souverains*.

CAMERON,E.; GREEN, M.; **Making Sense of Change Management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change.** UK: Kogan Page, 2004.

COCHRAN, William G. **Técnicas de Amostragem.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1965.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1982.

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DaMATTA, Roberto. **A casa & a rua : espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil.** Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

DaMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** 12ª ed. Rio de Janeiro : Rocco, 2001.

De BONO, Edward. **Os seis chapéus do pensamento.** Rio de Janeiro, Sextante, 2008.
Tradução de *Six thinking hats*.

DUNNETTE, Marvin D. (org.); **The Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago: Rand McNally, 1976, p. 889.935.

DUZERT, Yann (org). **Manual de negociações complexas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

EISENHARDT et al. **How top management team can have a good fight.** *Harvard Business Review*, Boston, MA, 75, 4, 77.85.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Getting to Yes: negotiating agreement without giving in.** USA: Houghton Mifflin Company, 1981.

FISHER, Roger; ERTEL, Danny. **Estratégias de Negociação.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1997. Tradução de *Getting ready to negotiate.*

FISHER, Roger; BROWN, Scott. **Como chegar a um acordo: a construção de um relacionamento que leva ao sim.** Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda.,1990. Tradução de *Getting together.*

FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. **Beyond reason: using emotions as you negotiate.** New York: Penguin Books, 2006.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande e Senzala: formação da família brasileira sob o regime patriarcal.** 50ª Ed. São Paulo: Global, 2005.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e Mucambos: decadência do patriarcado rural e desenvolvimento do urbano.** 15ª Ed. São Paulo: Global, 2004.

GIRARD, René. **A violência e o sagrado.** São Paulo: Paz e Terra, 1998. Tradução de *La violence et le sacré.*

GIRARD, René. **Mensonge romantique et vérité romanesque.** Paris: Grasset, 1961.

GOLEMAN, Daniel; **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. Tradução de *Emotional intelligence.*

HAMMOND, John S.; KEENEY Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Smart Choices: a practical guide to making better life decisions.** Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 1999.

HARSANYI, John C. **Recentes desenvolvimentos em teoria dos jogos e suas aplicações na economia moderna e em outros campos.** Rio de Janeiro : DSJE, 1997. Tradução do original *Recent developments in game theory and its applications in modern economics and in other fields.*

HARSANYI, John C.; SELTEN, Reinhard; **A general theory of equilibrium selection in games.** Cambridge, Mass. : MIT, 1998.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations.** Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 2001.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** 2ª edição, New York: McGraw.Hill USA, 2005, versão de 1997 totalmente revisada e atualizada.

HOFSTEDE, Geert; **Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations.** Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1994.

HOLANDA, Sergio Buarque de; **Raízes do Brasil.** 26ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INKELES, A.; LEVINSON, D.J.; **National character: the study of modal personality and sociocultural systems.** *In: the handbook of social psychology.* Massachusetts: ed. G. Lindzey and E. Aronson; 2nd ed., vol. 4. Trabalho original publicado em 1954.

KAHNEMAN, Daniel; SLOVIC, Paul; TVERSKY, Amos. **Judgment under uncertainty: heuristics and biases.** New York: Cambridge University Press, 1982.

KENNEDY, Gavin. **The perfect negotiation.** London: Arrow Business Books, 1992.

- KISSINGER, Henry. **Diplomacy**. New York: SIMON & Schuster paperbacks, 1994.
- KLEIN, Gary A.; **Sources of Power: how people make decisions**. Cambridge, Massachussets: The MIT Press, 1999.
- KOCHAN, T.; OSTERMAN, Paul. **The Mutual Gains Enterprise**. Boston, MA, Harvard Business School Press, 1986.
- KOLB, Deborah *et al.*, **When Talk Works**. San Francisco,CA: Jossey.Bass, 1986.
- KUHN, THOMAS, T.S.; **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 5ª. edição, 2000. Tradução de: *The Structure of Scientific Revolutions, 1962*.
- KUHN, THOMAS, T.S; **A tensão essencial**. Lisboa: Edições 70, 1977. Tradução de: *The Essential tension: selected studies in scientific tradition and change, 1977*.
- LAX, David A.; SEBENIUS, James K.; **The manager as negotiator**. New York: Free Press, 1986.
- LAX, David A.; SEBENIUS, James K.; **3D Negotiation: powerful tools to change the game in your most important deals**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.
- LEMPEREUR, Alain P.; COLSON, Aurélien. **Méthode de Négociation: on ne naît pas bon négociateur, on le devient**. Paris: Dunod, 2004.
- MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max. **Negotiation genius: how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond**. New York: Bantam Dell, 2007.
- MARCZYK, Geoffrey; DeMATTEO, David; FESTINGER, David. **Essentials of research design and methodology**. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2005.

MARTINS, José Celso. **Arbitragem, Mediação e Conflitos Coletivos do Trabalho**. São Paulo: Ed. do Autor, 2005.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J.; **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2005. 5ª. Ed. Traduzida por Humberto Mariotti e Lia Diskin de *El árbol del conocimiento*.

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

MNOOKIN, Robert H.; SUSSKIND, Lawrence E.; FOSTER, Pacey C. **Negotiating on behalf of others: advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians, and everybody else**. Thousand Oaks, CA. : Sage, 1999.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1988. 2ª Ed. Tradução de *The mind of the strategist*.

OHMAE, Kenichi. **O fim do estado-nação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de: *The end of the nation state*.

OHMAE, Kenichi. **O novo palco da economia global: desafios e oportunidades em um mundo sem fronteiras**. São Paulo: 2006. Tradução de: *The next global stage: challenges and opportunities in our borderless world*.

RAIFFA, Howard; **The art and the science of negotiation: how to resolve conflicts and get the best out of bargaining**. Cambridge, MA:Harvard University Press, 1982.

RAIFFA, Howard; METCALFE, David; RICHARDSON, John. **Negotiation Analysis: The science and art of collaborative decision making**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003.

RAPAILLE, Clotaire; **O Código cultural**. RJ: Elsevier, 2007. Tradução de *The cultural code*.

REBOUL, Olivier; **Introdução à retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

RIBEIRO, Darcy; **O Brasil como problema**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1995.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Tomada de decisões: armadilhas**. São Paulo: Saraiva, 1993.

SALACUSE, Jeswald. W.; **The global negotiator**. New York: Palgrave, Macmillan, 2003.

SALACUSE, Jeswald. W.; **Seven Secrets for Negotiating with Government: how to deal with local, state, national, or foreign governments – and come out ahead**. New York: AMACOM, 2008, p. 39-40.

SHELLENBERG, James A. **Conflict resolution: theory, research and practice**. New York: State University of New York Press, 1996.

SHELL, G. R.; **Negociar é preciso**. São Paulo: Negócio, 2001.

SIMON, Herbert. **Administrative Behavior**. New York: The Free Press, 3^a ed., 1976.

SKLAIR, L.; **Competing conceptions of Globalization**. In: *Journal of World Systems Research*, V,2, verão de 1999, p.143-163.

STONE, D.; PATTON Bruce; HEEN, Sheila. **Conversas difíceis**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de *Difficult conversations*.

SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey. **Breaking the impasse: consensual approaches to resolving public disputes**. USA. Basic Books, 1987.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Dealing With Angry Public: the mutual gains approach to resolving disputes.** New York: Free Press, 2006.

SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS.LARMER, Jennifer. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement.** Thousand Oaks : Sage, 1999.

THOMAS, Kenneth; THOMAS, Gail F.; **Introduction to conflict management: improving performance using the TKI.** Mountain View, California: CPP Inc., 2002.

THOMAS, Kenneth; THOMAS, Gail F.; **Introduction to conflict and teams.** Mountain View, California: CPP Inc., 2004.

THOMPSON, Leigh. **The mind and the heart of the negotiator.** New York: Prentice.Hall, 1998.

THORNDIKE, R. L.; **A constant error on psychological rating.** *Journal of Applied Psychology, IV*, p. 25-29.,1920.

THORNDIKE, R. L.; HAGEN, Elizabeth. **Measurement and evaluation in psychology and education.** 3^a ed. New York: John Wiley & Sons Inc.,1969.

URY, William. **Superando o não.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de *Getting past no.*

URY, William.. **Chegando à paz.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. Tradução de *Getting to peace*, publicado em 1999 e republicado em 2000 com o título *The third side.*

WALTON, R.; McKERSIE, R. **A Behavioral Theory of Labor Negotiations.** New York: Cornell University Press, 2 ed., 1991.

WATKINS, Michael (org.). **Negociação**. São Paulo: Editora Record, 2004.

WATZLAWICK, Paul; WEAKLAND, John H; e FISCH, Richard. **Mudança : princípios de formação e resolução de problemas**. São Paulo: Cultrix, 1977. Tradução de *Change; principles of problem formation and problem resolution*.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO - COMO VOCÊ NEGOCIA?

APÊNDICE 2 - GABARITO DO QUESTIONÁRIO - COMO VOCÊ NEGOCIA?

APÊNDICE 3 - RESULTADO DA PESQUISA - TOTAL DE RESPONDENTES
BRASILEIROS

APÊNDICE 4 - CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO - COMO VOCÊ NEGOCIA?

Como você negocia ?

1. O que você faria?

Este espaço destina-se a saber como as pessoas se comportam em diferentes situações de Negociação. São 10 cenários desafiadores, estimulantes e totalmente fictícios. A finalidade é puramente acadêmica e sem fins lucrativos. Desde já agradeço a participação. Sua opinião é muito importante !

1. Aquela tão sonhado cargo no exterior está prestes a se tornar seu. Basta concluir com sucesso o atual projeto. Entretanto, você acabou de descobrir uma falha sutil, mas que em longo prazo poderá trazer prejuízos à empresa. É ainda o único que sabe. O que faz?

- Revelo tudo e abandono o projeto, para ganhar em credibilidade.
- Entrego o projeto e aceito o cargo. Afinal, dei muito "duro" para deslutar agora.
- Entrego o projeto, fico em silêncio e aceito o cargo, pois o risco poderá nunca vir a se concretizar.
- Revelo tudo somente à equipe, a fim de ganhar tempo.
- Revelo tudo a meus superiores e peço-lhes ajuda de modo a preservar a empresa.

2. Você percebe que está sendo envolvido em manobras de poder pela outra parte, bem no meio de uma negociação. O que faz?

- Aviso que sei o que a outra parte está fazendo e que vim para alcançar resultados benéficos para ambas as partes.
- Abandono a mesa de negociações imediatamente.
- Dou um soco na mesa, avisando que não tolerarei tais manobras.
- Se a outra parte for mais forte, cedo, pensando no futuro do relacionamento.
- Utilizo um ponto fraco da outra parte, na intenção de forçar um acordo.

3. Você foi enviado para realizar um projeto em um país de cultura bem diferente da sua. Como se comporta?

- Continuo minha vida normalmente. Outros irão cuidar de protocolos.
- Busco um contato local que me oriente quanto ao modo correto de proceder.
- Levo na minha bagagem uma porção de itens que lembrem meu país.
- Aprendo o que puder da cultura do país, enquanto mostro aos novos colegas a minha.
- Trato de me adaptar o mais rápido possível à nova cultura.

4. Você e seu superior saem para almoçar com um grupo de clientes chineses num restaurante requintado. A conta ultrapassa R\$ 800,00. Seus clientes se oferecem para pagá-la. O que faz?

- Tomo a dianteira e pago a conta de todos.
- Deixo que meu superior pague, afinal ele é quem manda.
- Deixo que os clientes paguem, afinal não quero desagradá-los.
- Combino com meu superior que permita que eles paguem, pois nenhum de nós comentará o assunto na empresa.
- Peço para que todos paguem suas respectivas partes.

Como você negocia ?

5. Seu cliente liga e faz um pedido. Preço e condições são acordadas e a transação é finalizada. Passados 15 minutos, o mesmo liga para cancelar o pedido, informando que outro fornecedor ofereceu-lhe o desconto de 10% no preço de um produto similar e que está disposto a aceitar. Qual sua reação?

- Concedo imediatamente um desconto semelhante para não perder a venda.
- Informo que o produto da outra marca é de péssima qualidade e que manterei o combinado. Ofereço inclusive telefones de clientes insatisfeitos com o produto do concorrente.
- Condiciono meu desconto à aceitação de um pedido maior.
- Informo que não participo de leilões e deixo a venda de lado. Mais tarde o comprador voltará arrependido e aceitará minhas condições nos meus termos.
- Valorizo os benefícios extras que meu produto tem em relação à concorrência e busco facilitar a venda, aumentando o parcelamento, por exemplo.

6. Você está negociando um aumento de salário com seu chefe. Ele é extremamente rude mas gosta do seu trabalho e lhe dá duas opções. Nenhuma das duas é exatamente o que você queria. Qual sua resposta?

- Garanto uma das duas opções o quanto antes. "Melhor um pássaro na mão que dois voando".
- Aceito uma das duas opções desde que seja transferido de departamento.
- Afirmo que nenhuma delas me interessa e que meu desempenho merece uma proposta 10% melhor, no mínimo.
- Mostro que estou disposto a cooperar com o sucesso da empresa, mas tenho uma oferta melhor e estou pronto a aceitá-la, caso não chegue a um acordo.
- Aceito a opção que me prejudique menos, só para ver o sujeito longe de mim o mais rápido possível.

7. Você está negociando com chineses e sabe que tem pouquíssimo tempo para concluir o negócio, inclusive com data de volta já marcada. Qual sua reação?

- Marco a conclusão do negócio para um momento mais oportuno.
- Informo qual o dia do vôo de volta, de modo a exercer pressão.
- Não dou detalhes sobre minha volta e ameaço buscar outro parceiro de negócios.
- Não falo nada sobre a data da minha volta e ainda por cima ataco duramente a outra parte, acusando-a de manipular o tempo.
- Falo sobre a data da minha volta, de modo a acomodarem-se os nossos interesses.

8. Você trabalha no departamento de compras e está adquirindo um produto após cotá-lo com vários fornecedores. Um deles, amigo de infância, mesmo tendo o melhor preço de todos, insiste em lhe oferecer uma comissão "por fora". Deste modo, você e a empresa ganhariam. O que faz?

- Reluto um pouco para disfarçar e aceito a comissão.
- Claro que aceito a comissão. Todos estão ganhando.
- Aceito a comissão, pois meu amigo deve favores.
- Rejeito a comissão, pedindo para que meu amigo conceda o desconto à empresa.
- Deixo meu amigo falando sozinho. Afinal, sou imparcial.

9. Um colaborador foi designado para atender a dois projetos, um deles o seu, que está começando agora. Você fica sabendo que ele anda dizendo que não vai se dedicar a seu projeto, pois não é da competência dele. O que você faz?

- Ameaço demiti-lo.
- Procuro outro para substituí-lo.
- Finjo que não escuto e tolero os desmandos do colaborador.
- Chame-o no canto e prometo-lhe uma promoção.
- Procuro o superior do colaborador e peço permissão para avaliá-lo.

Como você negocia ?

10. Você negocia com o representante do governo de um país um contrato muito lucrativo para sua empresa. Tudo vai bem até que grupos ultranacionalistas atacam suas instalações. A situação fica mais tensa e o clima hostil. Para piorar, boicotes e paralisações passam a fazer parte do contexto da negociação. O que faz?

- Este risco já tinha sido calculado. Abandono imediatamente o país.
- Ameaço levar os investimentos para o país vizinho.
- Aceito somente as mudanças de contexto que tragem oportunidades para ambos.
- Espero o pior passar até fechar o acordo.
- Aviso ao representante do Governo que é a imagem da nação que está em jogo.

11. Nacionalidade

12. Naturalidade

13. Idade

14. Sexo

15. Estado Civil

16. Grau de Instrução:

17. Renda Mensal

APÊNDICE 2

GABARITO DO QUESTIONÁRIO - COMO VOCÊ NEGOCIA?

1. INTERESSES

Respostas: a)Desvio b)Competição c)Acomodação d)Compromisso e)Colaboração

2. PODER

Respostas: a) Colaboração b) Desvio c) Competição d) Acomodação e) Compromisso

3. AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS

Respostas: a) Desvio b) Compromisso c) Competição d) Colaboração e) Acomodação

4. RELACIONAMENTOS

Respostas: a) Competição b) Desvio c) Acomodação d) Compromisso e) Colaboração

5. CONCESSÕES

Respostas: a) Acomodação b) Competição c) Compromisso d) Desvio e) Colaboração

6. OPÇÕES

Respostas: a) Acomodação b) Compromisso c) Competição d) Colaboração e) Desvio

7. TEMPO

Respostas: a) Desvio b) Compromisso c) Colaboração d) Competição e) Acomodação

8. CRITÉRIOS

Respostas: a) Acomodação b) Competição c) Compromisso d) Colaboração e) Desvio

9.CONFORMIDADE

Respostas: a) Competição b) Desvio c) Acomodação d) Compromisso e) Colaboração

10.CONTEXTO

Respostas: a) Desvio b) Competição c) Colaboração d) Acomodação e) Compromisso

APÊNDICE 3

RESULTADO DA PESQUISA - TOTAL DE RESPONDENTES BRASILEIROS

Como você negocia ?

1. Aquele tão sonhado cargo no exterior está prestes a se tornar seu. Basta concluir com sucesso o atual projeto. Entretanto, você acabou de descobrir uma falha sutil, mas que em longo prazo poderá trazer prejuízos à empresa. É ainda o único que sabe. O que faz?

	Response Percent	Response Count
Revelo tudo e abandono o projeto, para ganhar em credibilidade.	8.4%	33
Entrego o projeto e aceito o cargo. Afinal, dei muito "duro" para desistir agora.	3.8%	15
Entrego o projeto, fico em silêncio e aceito o cargo, pois o risco poderá nunca vir a se concretizar.	7.1%	28
Revelo tudo somente à equipe, a fim de ganhar tempo.	7.3%	29
Revelo tudo a meus superiores e peço-lhes ajuda de modo a preservar a empresa.	73.4%	290
<i>answered question</i>		395
<i>skipped question</i>		1

2. Você percebe que está sendo envolvido em manobras de poder pela outra parte, bem no meio de uma negociação. O que faz?

	Response Percent	Response Count
Aviso que sei o que a outra parte está fazendo e que vim para alcançar resultados benéficos para ambas as partes.	56.1%	221
Abandono a mesa de negociações imediatamente.	5.8%	23
Dou um soco na mesa, avisando que não tolerarei tais manobras.	2.3%	9
Se a outra parte for mais forte, cedo, pensando no futuro do relacionamento.	6.1%	24
Utilizo um ponto fraco da outra parte, na intenção de forçar um acordo.	31.0%	122
<i>answered question</i>		394
<i>skipped question</i>		2

3. Você foi enviado para realizar um projeto em um país de cultura bem diferente da sua. Como se comporta?		
	Response Percent	Response Count
Continuo minha vida normalmente. Outros irão cuidar de protocolos.	3.1%	12
Busco um contato local que me oriente quanto ao modo correto de proceder.	28.2%	111
Levo na minha bagagem uma porção de itens que lembrem meu país.	4.8%	19
Aprendo o que puder da cultura do país, enquanto mostro aos novos colegas a minha.	45.5%	179
Trato de me adaptar o mais rápido possível à nova cultura.	23.9%	94
	answered question	393
	skipped question	3

4. Você e seu superior saem para almoçar com um grupo de clientes chineses num restaurante requintado. A conta ultrapassa R\$ 800,00. Seus clientes se oferecem para pagá-la. O que faz?		
	Response Percent	Response Count
Tomo a dianteira e pago a conta de todos.	17.4%	68
Deixo que meu superior pague, afinal ele é quem manda.	29.7%	116
Deixo que os clientes paguem, afinal não quero desagradá-los.	11.8%	46
Combino com meu superior que permita que eles paguem, pois nenhum de nós comentará o assunto na empresa.	5.6%	22
Peço para que todos paguem suas respectivas partes.	36.6%	143
	answered question	391
	skipped question	5

5. Seu cliente liga e faz um pedido. Preço e condições são acordadas e a transação é finalizada. Passados 15 minutos, o mesmo liga para cancelar o pedido, informando que outro fornecedor ofereceu-lhe o desconto de 10% no preço de um produto similar e que está disposto aceitar. Qual sua reação?

	Response Percent	Response Count
Concedo imediatamente um desconto semelhante para não perder a venda.	3.6%	14
Informo que o produto da outra marca é de péssima qualidade e que manterei o combinado. Ofereço inclusive telefones de clientes insatisfeitos com o produto do concorrente.	5.1%	20
Concondio meu desconto à aceitação de um pedido maior.	6.3%	25
Informo que não participo de leilões e deixo a venda de lado. Mais tarde o comprador voltará arrependido e aceitará minhas condições nos meus termos.	9.1%	36
Valorizo os benefícios extras que meu produto tem em relação à concorrência e busco facilitar a venda, aumentando o parcelamento, por exemplo.	77.9%	307
answered question		394
skipped question		2

6. Você está negociando um aumento de salário com seu chefe. Ele é extremamente rude mas gosta do seu trabalho e lhe dá duas opções. Nenhuma das duas é exatamente o que você queria. Qual sua resposta?

	Response Percent	Response Count
Garanto uma das duas opções o quanto antes. "Melhor um pássaro na mão que dois voando".	11.5%	45
Aceito uma das duas opções desde que seja transferido de departamento.	4.3%	17
Afirmo que nenhuma delas me interessa e que meu desempenho merece uma proposta 10% melhor, no mínimo.	18.3%	72
Mostro que estou disposto a cooperar com o sucesso da empresa, mas tenho uma oferta melhor e estou pronto a aceitá-la, caso não chegue a um acordo.	62.1%	244
Aceito a opção que me prejudique menos, só para ver o sujeito longe de mim o mais rápido possível.	4.6%	18
answered question		393
skipped question		3

7. Você está negociando com chineses e sabe que tem pouquíssimo tempo para concluir o negócio, inclusive com data de volta já marcada. Qual sua reação?

	Response Percent	Response Count
Marco a conclusão do negócio para um momento mais oportuno.	11.5%	45
Informo qual o dia do voo de volta, de modo a exercer pressão.	7.7%	30
Não dou detalhes sobre minha volta e ameaço buscar outro parceiro de negócios.	16.4%	64
Não falo nada sobre a data da minha volta e ainda por cima ataco duramente a outra parte, acusando-a de manipular o tempo.	10.3%	40
Falo sobre a data da minha volta, de modo a acomodarem-se os nossos interesses.	55.4%	216
<i>answered question</i>		390
<i>skipped question</i>		6

8. Você trabalha no departamento de compras e está adquirindo um produto após cotá-lo com vários fornecedores. Um deles, amigo de infância, mesmo tendo o melhor preço de todos, insiste em lhe oferecer uma comissão "por fora". Deste modo, você e a empresa ganhariam. O que faz?

	Response Percent	Response Count
Reluto um pouco para disfarçar e aceito a comissão.	4.3%	17
Claro que aceito a comissão. Todos estão ganhando.	9.4%	37
Aceito a comissão, pois meu amigo deve favores.	2.5%	10
Rejeito a comissão, pedindo para que meu amigo conceda o desconto à empresa.	80.5%	318
Deixo meu amigo falando sozinho. Afinal, sou imparcial.	4.3%	17
<i>answered question</i>		395
<i>skipped question</i>		1

9. Um colaborador foi designado para atender a dois projetos, um deles o seu, que está começando agora. Você fica sabendo que ele anda dizendo que não vai se dedicar a seu projeto, pois não é da competência dele. O que você faz?

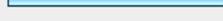
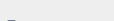
	Response Percent	Response Count
Ameaço demiti-lo.	4.8%	19
Procuo outro para substituí-lo.	30.0%	118
Finjo que não escuto e tolero os desmandos do colaborador.	3.8%	15
Chama-o no canto e prometo-lhe uma promoção.	1.8%	7
Procuo o superior do colaborador e peço permissão para avaliá-lo.	61.8%	243
answered question		393
skipped question		3

10. Você negocia com o representante do governo de um país um contrato muito lucrativo para sua empresa. Tudo vai bem até que grupos ultranacionalistas atacam suas instalações. A situação fica mais tensa e o clima hostil. Para piorar, boicotes e paralisações passam a fazer parte do contexto da negociação. O que faz?

	Response Percent	Response Count
Este risco já tinha sido calculado. Abandono imediatamente o país.	9.9%	39
Ameaço levar os investimentos para o país vizinho.	12.0%	47
Aceito somente as mudanças de contexto que tragam oportunidades para ambos.	43.5%	171
Espero o pior passar até fechar o acordo.	17.6%	69
Aviso ao representante do Governo que é a imagem da nação que está em jogo.	20.4%	80
answered question		393
skipped question		3

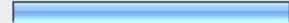
11. Nacionalidade

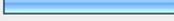
	Response Percent	Response Count
Brasileiro	100.0%	396
Estrangeiro	0.0%	0
answered question		396
skipped question		0

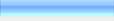
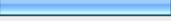
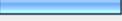
12. Naturalidade		Response Percent	Response Count
AC		1.5%	6
AL		2.8%	11
AM		0.8%	3
AP		0.3%	1
BA		1.5%	6
CE		1.5%	6
DF		1.0%	4
ES		1.3%	5
GO		1.3%	5
MA		1.5%	6
MG		7.3%	29
MT		0.3%	1
MS		0.8%	3
PA		1.3%	5
PB		0.5%	2
PE		1.5%	6
PI		1.0%	4
PR		2.5%	10
RJ		42.4%	168
RN		0.8%	3
RO		0.3%	1
RR		1.0%	4
RS		2.5%	10
SC		2.0%	8
SE		0.8%	3
SP		20.5%	81
TO		1.3%	5
		answered question	396
		skipped question	0

13. Idade		
	Response Percent	Response Count
Até 25 anos 	11.4%	45
26 a 35 anos 	34.9%	138
36 a 50 anos 	39.5%	156
acima de 50 anos 	14.2%	56
<i>answered question</i>		395
<i>skipped question</i>		1

14. Sexo		
	Response Percent	Response Count
Masculino 	61.1%	240
Feminino 	38.9%	153
<i>answered question</i>		393
<i>skipped question</i>		3

15. Estado Civil		
	Response Percent	Response Count
Solteiro 	34.3%	136
Casado 	50.8%	201
Divorciado 	11.1%	44
Viúvo 	1.8%	7
Outros 	2.0%	8
<i>answered question</i>		396
<i>skipped question</i>		0

16. Grau de Instrução:		
	Response Percent	Response Count
Ensino Fundamental 	1.3%	5
Ensino Médio 	9.3%	37
Graduação 	22.7%	90
Pós-graduação 	33.8%	134
Mestrado 	27.3%	108
Doutorado 	5.6%	22
	<i>answered question</i>	396
	<i>skipped question</i>	0

17. Renda Mensal		
	Response Percent	Response Count
Até R\$ 1.000,00 	11.7%	46
Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00 	22.2%	87
Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 6.000,00 	33.2%	130
Entre R\$ 6.000,00 e R\$ 12.000,00 	23.7%	93
Acima de R\$ 12.000,00 	9.2%	36
	<i>answered question</i>	392
	<i>skipped question</i>	4

APÊNDICE 4

CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA

Cálculo do Tamanho da Amostra		
Estimación da Frequência Populacional de certa Categoria de uma Variável Aleatória Qualitativa através da Frequência Amostral		
Tamanho da População	N =	22.000.000
Nível de Confiança Desejado	100% - alfa =	95,00%
Risco de Erro	alfa/2 (%) =	2,50%
Abcissa da Curva Normal	z0 =	1,9600
Frequência Populacional Estimada Previamente	P (%) =	50,00%
Máxima Margem de Erro Desejada	e0 (%) =	5,00%
Máxima Variância da Frequência Amostral	V (%) =	6,51%
Máximo Desvio Padrão da Frequência Amostral	s (%) =	2,55%
Tamanho da Amostra para População Infinita	n0 =	385
Fração Amostral da População Infinita	f0 (%) =	0,00%
Tamanho da Amostra para População Finita	n =	385
Fração Amostral da População Finita	f (%) =	0,00%
Estimación da Média Populacional de uma Variável Aleatória Quantitativa através da Média Amostral		
Tamanho da População	N =	
Nível de Confiança Desejado	100% - alfa =	
Risco de Erro	alfa/2 (%) =	50,00%
Abcissa da Curva Normal	z0 =	0,0000
Desvio Padrão Estimado Previamente	s =	
Margem de Erro Desejada	e0 =	
Variância Estimada Previamente	V =	0
Tamanho da Amostra para População Infinita	n0 =	#DIV/0!
Fração Amostral População Infinita	f0 (%) =	#DIV/0!
Tamanho da Amostra para População Finita	n =	#DIV/0!
Fração Amostral População Finita	f (%) =	#DIV/0!

Observações:
Se não conhecer o tamanho exato da População, digite um valor aproximado. No caso de não existir nenhum conhecimento do tamanho da população, deixe em branco e a amostra será calculada como se a população fosse infinita

Para maiores informações sobre as fórmulas e os termos empregados nesta planilha veja o Livro 8 - "Estimando a Média e a Frequência Populacionais" da Coleção "Aprenda Estatística Através da Pesquisa"

Veja também o Estudo Dirigido 8B e o Gabarito do Estudo Dirigido 8B dessa mesma Coleção.

Faça download desses materiais didáticos (e muito mais!) em <http://usuarios.tripod.es/EQP/>

As fórmulas utilizadas nesta planilha foram obtidas em: **COCHRAN**, Willian G – Técnicas de Amostragem – Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1965.

Contato: alvarofrota@ig.com.br