

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**O IMPACTO DA MULTICULTURALIDADE NAS RELAÇÕES COMERCIAIS, EM  
ESPECIAL NO INTERNACIONALIZADO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**

**FERNANDA VIEIRA DE SOUSA**

**RIO DE JANEIRO**

**JULHO 2008**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

Dissertação de mestrado:

O IMPACTO DA MULTICULTURALIDADE  
NAS RELAÇÕES COMERCIAIS, EM ESPECIAL  
NO INTERNACIONALIZADO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS.

Por:

Fernanda Vieira de Sousa

E

APROVADA EM:

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

---

Orientador Acadêmico:

Prof. Enrique Saravia, Doutor em Direito

---

Membro da Banca:

---

Membro da Banca:

**FERNANDA VIEIRA DE SOUSA**

**O IMPACTO DA MULTICULTURALIDADE NAS RELAÇÕES COMERCIAIS, EM  
ESPECIAL NO INTERNACIONALIZADO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS.**

Dissertação apresentada ao Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Enrique Saravia**

**RIO DE JANEIRO**

**2007**

## **Ficha Catalográfica**

**Sousa, Fernanda Vieira de**

**O impacto da multiculturalidade nas relações comerciais, em especial no internacionalizado setor de petróleo e gás.**

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas).

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Out/2007.

### **Bibliografia:**

1.Globalização 2.Cultura 3.Cultura organizacional 4.Inteligência Cultural 5.Processos de Comunicação 6.Conflitos 7. Negociação Empresarial 8.Negociação Multicultural 9.Relações Internacionais 10. Indústria do Petróleo

A minha mãe, aos meus irmãos e ao meu marido,  
que sempre me apoiaram.

**Agradeço especialmente ao professor e orientador Enrique Saravia, pelo apoio e encorajamento contínuos durante a elaboração deste trabalho, a constante motivação pela busca por conhecimento e pela necessidade de desenvolvimento do olhar crítico sobre os eventos da vida; aos demais Mestres da casa, em especial ao professor Yann Duzert, pelos conhecimentos transmitidos e pela disponibilidade quando os procurei em busca de orientações e aconselhamentos; e à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, pelo apoio institucional e pelo suporte oferecido.**

**Agradeço às pessoas que de forma tão pró-ativa e amiga concordaram em participar da entrevista, contribuindo de maneira inestimável com a qualidade e conteúdo deste trabalho.**

**Agradeço à minha mãe pelo amor ilimitado e encorajamento, aos meus amados irmãos Diógenes, Ana Carolina e Fábio Roberto, ao meu primo Hélio C. da Silva, e aos amigos Rute Silva e Alex Correa, pelo apoio e amizade tão importantes nesta fase.**

**Em especial, quero expressar minha profunda gratidão ao meu marido Olavo, pelo amor, companheirismo, apoio, coragem, por ter me acompanhado em cada momento destes últimos anos.**

**E por fim, agradeço ao meu Deus, e a minha madrinha, que nunca me desampararam em todos os dias da minha vida!**

**“Tenho direito à igualdade se a  
desigualdade me inferioriza, tenho  
direito à desigualdade se a igualdade me  
descaracteriza.”**

***Boaventura de Souza Santos***

**Sousa, Fernanda Vieira de**

Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

TÍTULO:

**O IMPACTO DA MULTICULTURALIDADE NAS RELAÇÕES  
COMERCIAIS, EM ESPECIAL NO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS.**

**RESUMO**

Este estudo pretende abordar os impactos que a multiculturalidade pode provocar nas relações comerciais, influenciando a qualidade das negociações e aproveitamento das oportunidades, bem como a realização de contratos mais inovadores e vantajosos para ambas as partes.

Através do estudo do setor petrolífero no mundo e no Brasil e da identificação do alto grau de internacionalização desta indústria, procura-se verificar quais são as principais dificuldades que diferenças culturais podem criar na relação de confiança dos investidores estrangeiros sobre a estrutura e estilo de condução de negócios geridos por executivos brasileiros.

Pretende-se verificar possíveis características específicas nas relações comerciais deste setor, observando o efeito que diferentes estilos, crenças, comportamentos e práticas venham exercer, e o grau de atenção e importância com que as empresas lidam com esta questão.



## **ABSTRACT**

*The main proposal of this study is to investigate the impacts that can arise from multicultural relations, its influence on the quality of negotiations and better use of business opportunities, as well as on the development of more innovative and profitable contracts to the parties involved.*

*Through a study of the oil & gas sector in the world and in Brazil and by the identification of the high level of internationalization in this industry, this research also aims to verify which are the main problems the culture difference may create during commercial relationships, including the relation of confidence of the invertors with respect to the local structure and business management style of Brazilian executives.*

*It is intended to verify specific characteristics in commercial relations in the referred sector, giving special attention to different styles, beliefs, behaviors, practices, and its effects, as well as the level of attention and importance that companies normally give to this issue.*

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 - INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 - <u>O Problema</u> .....	01
1.1.1 - Contextualização.....	01
1.1.2 - Formulação.....	04
1.2 - <u>Objetivos</u> .....	04
1.2.1 - Principal.....	04
1.2.2 - Intermediário.....	05
1.3 - <u>Hipóteses</u> .....	05
1.4 - <u>Delimitação do Estudo</u> .....	05
1.5 - <u>Relevância do Estudo</u> .....	06
1.6 - <u>Definição dos Principais Termos</u> .....	11
 <b>Capítulo 2 - GLOBALIZAÇÃO.....</b>	 <b>14</b>
2.1 - <u>Introdução</u> .....	14
2.2 - <u>Verdades e Mitos</u> .....	14
2.3 - <u>Globalização e Tecnologia</u> .....	16
2.4 - <u>A Globalização e os Sistemas de Proteção</u> .....	17
2.5 - <u>A Globalização e os Blocos Econômicos</u> .....	19
2.6 - <u>Antagonismos da Globalização</u> .....	20
2.7 - <u>Globalização e a América Latina</u> .....	21
2.8 - <u>O Brasil e o Processo de Globalização</u> .....	22
2.9 - <u>Governança Global</u> .....	23
 <b>Capítulo 3 - CULTURA, ATORES E AGENTES INFLUENCIADORES.....</b>	 <b>25</b>
3.1 - <u>Introdução</u> .....	25
3.2 - <u>Cultura</u> .....	27
3.2.1 - Cultura Organizacional.....	28
3.2.2 - Inteligência Cultural.....	32
3.2.3 - Tomada de Decisão e Cultura.....	33

3.2.4 - Grupos Multiculturais.....	34
3.3 - <u>Comunicação</u> .....	36
3.3.1. Processo de Comunicação.....	36
3.4 - <u>Liderança</u> .....	38
3.4.1 - Expectativas quanto aos Diferentes Estilos de Liderança.....	38
3.5 - <u>Teoria Motivacional</u> .....	40
3.5.1 - Fatores de Satisfação.....	40
3.6 - <u>Categorização Social</u> .....	42
3.7 - <u>Conflito e seu Ciclo de Vida</u> .....	44
3.7.1 - Defesa Cultural.....	45
3.7.2 - Técnicas Alternativas de Resolução de Conflito.....	45
3.8 - <u>Poder nas Organizações</u> .....	47
3.8.1 - Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder.....	47
3.8.2 - Interdependência de Poder entre Estado e Organizações no Brasil.....	48
3.8.3 - Identidade do Poder nas Relações de Trabalho.....	49
 <b>Capítulo 4 - NEGOCIAÇÃO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS.....</b>	<b>51</b>
4.1 - <u>Introdução</u> .....	51
4.2 - <u>Negociação</u> .....	52
4.2.1 - Estrutura e Processo de Negociação.....	53
4.2.2 - Característica do Bom Negociador.....	54
4.2.3 - Estilos de Influência.....	58
4.2.4 - Planejamento e Execução da Negociação.....	58
4.2.5 - Negociação Intercultural.....	61
4.2.6 - Trabalho em Equipes Multiculturais.....	62
4.3 - <u>Relações Internacionais</u> .....	63
4.3.1 - O Campo Teórico das Relações Internacionais.....	63
 <b>CAPÍTULO 5 - INDÚSTRIA DO PETRÓLEO.....</b>	<b>66</b>
5.1 - <u>Introdução</u> .....	66
5.2 - <u>Origem da Indústria do Petróleo</u> .....	67

5.2.1 - Império Rockefeller.....	68
5.3 - <u>As Organizações Internacionais</u> .....	69
5.3.1 - Liga Árabe.....	69
5.3.2 - OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo.....	70
5.3.2.1 - OPEP na Economia Mundial.....	71
5.3.2.2 - OPEP e seu Potencial.....	74
5.4 - <u>A Indústria do Petróleo na América Latina</u> .....	76
5.5 - <u>Contexto Econômico e Político da Atividade Petrolífera no Brasil</u> .....	79
5.5.1 - As primeiras Atividades de Pesquisa.....	79
5.5.2 - Criação do Conselho Nacional do Petróleo.....	80
5.5.3 - Contexto Político Ideológico.....	80
5.5.4 - A Criação da Petrobrás.....	81
5.5.5 - Crescimento da Atividade Industrial do Setor no Brasil.....	82
5.5.6 - A Petrobrás no Regime Militar.....	86
5.5.7 - Crise do Petróleo e seus Reflexos para o Brasil.....	89
5.5.8 - A Década dos Recordes.....	91
5.5.9 - O Desenvolvimento Tecnológico do Setor de Petróleo e Gás.....	92
5.6 - <u>Novo Cenário para a Indústria Brasileira de Petróleo e Gás</u> .....	93
5.6.1 - Dez anos do Fim do Monopólio.....	93
5.7 - <u>Órgãos Reguladores</u> .....	96
5.7.1 - Estrutura e Funções da ANP.....	96
5.7.2 - A Contribuição da ANP.....	97
5.8 - <u>A Chegada de Novos Players</u> .....	98
5.9 - <u>Evolução da Participação das Empresas após a Abertura</u> .....	99
5.9.1 - Rodada Zero.....	99
5.9.2 - Primeira Rodada.....	99
5.9.3 - Segunda Rodada.....	100
5.9.4 - Terceira Rodada.....	100
5.9.5 - Quarta Rodada.....	100
5.9.6 - Quinta Rodada.....	100
5.9.7 - Sexta Rodada.....	101

5.9.8 - Sétima Rodada.....	101
5.9.9 - Oitava Rodada.....	101
5.9.10 - Balanço das Rodadas.....	102
5.10 - <u>Diferentes Nações na Indústria Petrolífera do Brasil</u> .....	104
5.10.1 - Empresas Petrolíferas Internacionais.....	104
5.10.2 - Participação de Novos Grupos Nacionais.....	106
5.11 - <u>Panorama do Setor de Petróleo e Gás</u> .....	107
5.11.1 - Cenário Atual.....	107
5.11.2 - Estimativas de Crescimento.....	109
5.11.2.1 - Crescimento da População.....	109
5.11.2.2 - Crescimento da Atividade Produtiva - PIB.....	110
5.11.2.3 - Crescimento da Emissão de CO <sub>2</sub> .....	112
5.11.2.4 - Crescimento da Demanda de Petróleo e Gás Natural.....	113
5.11.2.5 - Crescimento da Produção.....	115
5.11.2.6 - Crescimento da Preocupação com o Meio Ambiente.....	116
 <b>Capítulo 6 - PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>117</b>
6.1 - <u>Introdução</u> .....	117
6.2 - <u>Metodologia</u> .....	119
6.2.1 - Tipo de Pesquisa.....	119
6.2.2 - Amostra.....	120
6.2.3 - Entrevistados.....	120
6.2.4 - Coleta de Informações.....	121
6.3 - <u>Resultados da Pesquisa</u> .....	122
6.3.1 - Categoria: Presença e Influência da Multiculturalidade.....	122
6.3.1.1 - Considerações Conclusivas da Categoria.....	127
6.3.2 - Categoria: Conseqüências da Multiculturalidade.....	128
6.3.2.1 - Considerações Conclusivas da Categoria.....	136
6.3.3 - Categoria: Conseqüências da Multiculturalidade, como ocorrem no Brasil.....	138
6.3.3.1 - Considerações Conclusivas da Categoria.....	144

6.3.4 - Categoria: Gestão, Preparo e Treinamento.....	146
6.3.4.1 - Considerações Conclusivas da Categoria.....	155
6.4 - <u>Conclusão</u> .....	157
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	164
Livros.....	164
Dissertações e Teses.....	167
Artigos, Apostilas e outras Publicações.....	167
Dicionários.....	170
<b>ANEXOS</b> .....	171

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> - Bônus em assinatura de concessões da ANP.....	2
<i>Figura 2</i> - Investimentos mínimos estimados em E&P no período de 2006-2010.....	3
<i>Figura 3</i> - Matriz energética nacional com distribuição percentual.....	7
<i>Figura 4</i> - Produção nacional de petróleo.....	8
<i>Figura 5</i> - Produção nacional de gás natural.....	8
<i>Figura 6</i> - Matriz energética mundial e do Brasil.....	9
<i>Figura 7</i> - Recentes fusões e aquisições das grandes empresas petrolíferas.....	10
<i>Figura 8</i> - Mapa mundial com os principais blocos econômicos.....	19
<i>Figura 9</i> - Ciclo de vida dos conflitos. ....	44
<i>Figura 10</i> - Comparação entre características de negociadores eficazes norte-americanos e brasileiros.....	55
<i>Figura 11</i> - Dados gerais dos membros da OPEP. ....	73
<i>Figura 12</i> - Reservas mundiais de óleo cru por região, entre 2000-2006.....	74
<i>Figura 13</i> - Produção mundial de óleo cru por região, entre 2000-2006.....	74
<i>Figura 14</i> - Crescimento do PIB - países da América Latina. ....	78
<i>Figura 15</i> - Presidentes da República e Presidentes da Petrobrás. ....	87
<i>Figura 16</i> - Valores de royalties e participação especial creditados em 2006.....	98
<i>Figura 17</i> - Número de empresas participantes em rodadas de licitações.....	102
<i>Figura 18</i> - Valores acumulados dos bônus de assinatura de propostas vencedoras..	103
<i>Figura 19</i> - Participação de empresas petroleiras internacionais por região geográfica.....	104
<i>Figura 20</i> - Maiores empresas de petróleo por faturamento. ....	105
<i>Figura 21</i> - Produção de petróleo por localização (terra ou mar) 2000-2006.....	107
<i>Figura 22</i> - Produção nacional de gás natural 2000-2006.....	108
<i>Figura 23</i> - Vendas de derivados pelas distribuidoras 2000-2006. ....	108
<i>Figura 24</i> - Volume de petróleo refinado por origem 2000-2006.....	109
<i>Figura 25</i> - Nível da população mundial e crescimento.....	110
<i>Figura 26</i> - Média anual real da taxa de crescimento do PIB.....	111
<i>Figura 27</i> - Emissões de CO <sub>2</sub> - Evolução e Projeção (1990-2030).....	112
<i>Figura 28</i> - Projeção do total da frota de veículos leves por região do mundo.....	113
<i>Figura 29</i> - Demanda mundial de petróleo. ....	114
<i>Figura 30</i> - Projeção de uso de petróleo <i>per capita</i> em 2030.....	114
<i>Figura 31</i> - Fornecimento de óleo cru e gás natural liquefeito em países não-membros da OPEP.....	115
<i>Figura 32</i> - Relação de executivos entrevistados.....	120

## Capítulo 1 - INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

### 1.1 - O Problema

#### 1.1.1 - Contextualização

Dez anos após a abertura da indústria petrolífera nacional, iniciada em 1997 com o fim do monopólio da Petrobrás e a permissão para que empresas estrangeiras passassem a explorar e produzir petróleo e gás natural nas bacias brasileiras, as petroleiras internacionais continuam negociando melhorias na regulamentação do setor, que segundo elas, ainda carece de sistematização mais clara, ágil e estável, dada as diversas revisões e alterações ocorridas nas regras de licitação das rodadas para concessão de licença de exploração e produção, realizadas desde 1998 pela Agência Nacional de Petróleo - ANP, hoje, Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (RODRIGUES; RESENDE, 2007, p.9).

Enquanto os resultados das rodadas de licitação foram caracterizados pela predominância da Petrobrás como a maior empresa arrematadora dos blocos ofertados, as empresas internacionais reclamavam com o argumento de que as condições estabelecidas desfavoreciam as novas entrantes, visto o conhecimento prévio que a Petrobrás possui sobre as bacias sedimentares brasileiras. Por outro lado, uma corrente nacional mais conservadora, justificava que as empresas internacionais não têm compromisso com a estratégia de desenvolvimento do Brasil, estando dispostas a comercializar o petróleo produzido no país pela melhor proposta internacional, o que poderia resultar em exportação do mesmo, não contribuindo, portanto, com a política nacional de auto-suficiência, cujo principal objetivo é minimizar os impactos para o país das crescentes flutuações do valor da *commodity* no mercado internacional.

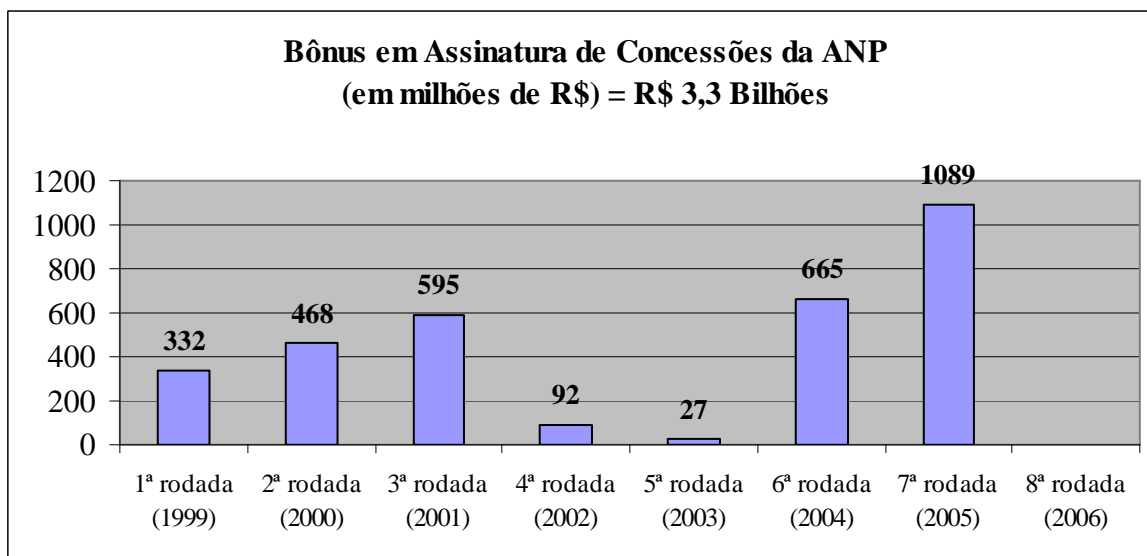
Com o fim do monopólio, as reservas da Petrobrás em petróleo e gás natural cresceram consideravelmente, possibilitando a auto-suficiência em 2006 e sua manutenção até o momento. A estatal também passou a atuar como importante *player* sul americano, consolidando participações em alguns países da América Latina como Argentina e Bolívia. As operadoras internacionais por sua vez, confirmaram a preferência em atuar em parceria com a Petrobrás, como clara estratégia para beneficiar-se da *expertise* desenvolvida pela estatal, em



especial na exploração e produção em águas profundas e pelo conhecimento das bacias sedimentares brasileiras (ALVEAL, 2003, p. 13-16).

O fluxo de investimentos estrangeiros neste setor da economia nacional apresenta crescimento significativo decorrente do expressivo aumento do preço do petróleo no mercado internacional nos últimos anos, da instabilidade política em alguns países produtores ou que possuem reservas prováveis, e principalmente da necessidade de aumento das reservas provadas das empresas petroleiras. Assim, as chamadas *International Oil Companies - IOCs*, começaram a demonstrar maior interesse pelo Brasil, onde várias delas já retornaram ou estão iniciando atividades exploratórias e de produção, revertendo o cenário de desinteresse que se confirmava até 2004, resultante do fracasso das primeiras operações exploratórias destas empresas no país e do baixo valor do petróleo na época, quando não se viabilizavam projetos com óleo pesado, até então característico das bacias marítimas de Campos, maior região produtora do Brasil.

A figura 1 abaixo apresenta os valores investidos em aquisição de concessões para exploração e produção de blocos nas bacias sedimentares brasileiras, nas últimas oito rodadas de licitação (oitava rodada suspensa) promovidas pela ANP:



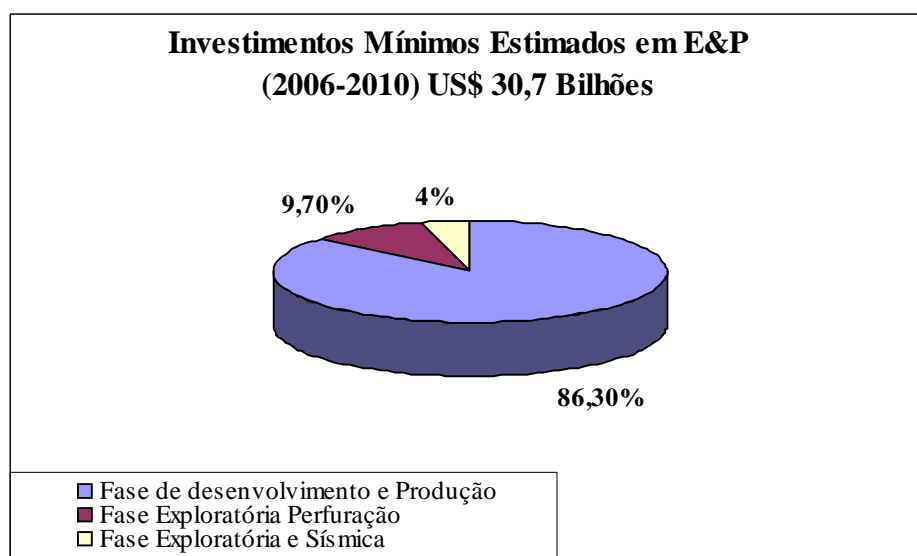
**Figura 1 - Bônus em assinatura de concessões da ANP.**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela ANP, 2007.

Para estarem aptos a atender este mercado em pleno crescimento, os fornecedores locais da indústria petrolífera competem em um mercado altamente globalizado, caracterizado por produtos de alta tecnologia e rigorosos padrões de qualidade já atendidos pelos

concorrentes internacionais. Contudo, o diferencial de atendimento para este segmento, em especial no Brasil, está em oferecer condições comerciais inovadoras e flexíveis, dadas as incertezas inerentes ao setor na fase de exploração, e complexidade da legislação e logística brasileiras.

Pode-se observar na figura 2 a seguir, os valores mínimos de investimentos estimados em exploração e produção nas bacias brasileiras para o período de 2006-2010, confirmando a tendência de investimentos crescentes no setor petrolífero nacional:



**Figura 2 - Investimentos mínimos estimados em E&P no período: 2006-2010.**

Fonte: ANP, 2007.

Os *players* que atuam neste setor brasileiro sabem que precisam se modernizar, tornando-se mais ágeis para desenvolver soluções alternativas mais flexíveis, de forma a agregar valor aos produtos e serviços por eles oferecidos. Muitas vezes, precisam de criatividade para contornar dificuldades típicas da realidade e burocracia brasileiras, como legislação, capacitação profissional, infra-estrutura, logística, órgãos ambientais, entre outros, oferecendo inovação e flexibilidade como fator diferencial, fundamental em um segmento que opera com alto grau de incerteza e que atua por projeto.

Como todo processo está relacionado com pessoas ou é realizado por elas, as relações de negócios, em especial no setor de petróleo e gás natural pós-abertura, muitas vezes ocorrem em um ambiente de multiculturalidade, ou seja, intenso contato entre pessoas de diferentes regiões e/ou nacionalidades. Obviamente, a cultura influencia diretamente o estilo de condução de negócios, assim, a complexidade do relacionamento multicultural pode gerar

conflitos que se não adequadamente resolvidos, tendem a resultar em dificuldades no processo de efetivação de acordos mais vantajosos.

A interligação entre culturas é essencial, afirma Handy (1994, p. 100-109) em sua obra sobre mudanças de cultura empresarial. O autor destaca que para haver interligação entre as culturas é necessário o atendimento de três elementos básicos: tolerância cultural, existindo o reconhecimento de que cada cultura tem seus próprios jeitos preferidos de coordenar e controlar, e por isso, as organizações devem aprender a trabalhar e gerenciar as diferenças de culturas; pontes, explicando que as pessoas precisam ser preparadas para ‘fazer os paralelos’ entre as culturas; e uma linguagem comum, em que apesar de haver diferentes culturas se relacionando, dentro e fora da empresa, a organização consiga caminhar numa mesma direção, coesa.

### **1.1.2 - Formulação**

Este estudo pretende verificar se diferenças culturais afetam as relações comerciais, interferindo no aproveitamento das oportunidades de negócio, em especial no setor de petróleo e gás natural brasileiro.

As perguntas que queremos responder são:

As relações comerciais, e mais especificamente na internacionalizada indústria petrolífera, são influenciadas por aspectos culturais? Existem impactos relevantes na qualidade das relações comerciais quando há o envolvimento de pessoas de diferentes culturas? Que fatores ou conhecimentos poderiam tornar mais eficientes as relações comerciais multiculturais?

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Principal**

Verificar se o fator multicultural pode interferir na qualidade das relações comerciais, e conseqüentemente na efetivação de acordos necessários para aumentar a competitividade das empresas, em especial na indústria brasileira de petróleo e gás natural.

### **1.2.2 - Intermediário**

- a) Apresentar informações relevantes levantadas a partir de entrevistas com estrangeiros que atuam ou atuaram no Brasil, e com brasileiros que se relacionam ou relacionaram com estrangeiros em negociações comerciais no setor em referência.

### **1.3 - Pressupostos**

- A multiculturalidade pode influenciar a qualidade das relações comerciais onde atuam profissionais de diversas nacionalidades, e conseqüentemente, de diferentes culturas, como no setor de petróleo e gás.
- Os negociadores estrangeiros, em especial os oriundos de culturas com aspectos predominantes de individualismo e pragmatismo, podem sentir dificuldade em compreender a lógica cultural característica dos brasileiros, mais coletivistas, menos pragmáticos e com traço de comunicação marcado pelo circunlóquio, e vice-versa, o que pode dificultar a exploração plena de oportunidades para ambas as partes.

### **1.4 - Delimitação do Estudo**

Este estudo pretende verificar a influência da cultura, em seu sentido antropológico, nas relações multiculturais de negócios.

O setor brasileiro de exploração e produção de petróleo e gás natural (*upstream*) foi escolhido para a verificação dos pressupostos acima apresentadas, devido ao grande número de empresas estrangeiras que investiram e/ou investem no país desde a abertura da indústria petrolífera nacional iniciada em 1997. Atualmente, mais de 30 empresas estrangeiras de cerca de 14 países possuem atividades de E&P no Brasil (ANP, 2007).

Além de pesquisa documental e bibliográfica, são entrevistados experientes executivos estrangeiros e brasileiros que mantêm relações comerciais com pessoas de diferentes culturas, no Brasil e no exterior, atuando no setor em referência.

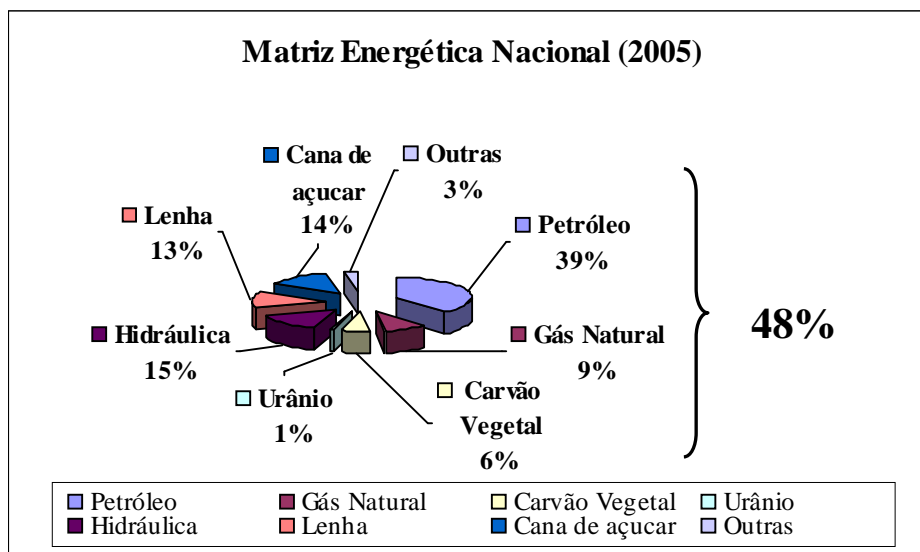
As entrevistas foram realizadas na cidade do Rio de Janeiro, pois grande parte das petroleiras estrangeiras concentra seus escritórios nesta capital por preferir estabelecer-se próxima à Petrobrás, como também pela infra-estrutura existente no estado do Rio de Janeiro beneficiando-se da logística de operações, uma vez que a maioria das empresas de prestação de serviços está estabelecida em municípios do estado, como Macaé, Rio das Ostras e Niterói. O estado responde por cerca de 84% da produção nacional de petróleo e gás natural, com as operações da Bacia de Campos e parte das Bacias de Santos e do Espírito Santo (PETROBRAS, 2007, p. 1).

Este estudo não pretende explorar em detalhes os métodos ou técnicas para mitigar eventuais efeitos negativos que podem resultar das relações multiculturais, em especial do setor de petróleo, mas sugere-se esta investigação como complementação a este estudo.

### **1.5 - Relevância do Estudo**

Apesar da preocupação mundial com os efeitos do uso de combustíveis fósseis e suas consequências para o meio ambiente, como aumento do efeito estufa que colabora para o aquecimento global, o petróleo ainda é, e dá sinais de que continuará sendo por mais algumas décadas, no Brasil e no mundo, a principal fonte de energia combustível (OPEP, 2007, p. 34-35).

A figura 3 a seguir, apresenta a distribuição da matriz energética nacional até o ano de 2005, destacando que o petróleo, seguido pelo gás natural, correspondem a 48% das fontes de energia:



**Figura 3 - Matriz energética nacional com distribuição percentual.**

Fonte: BEN-2006.

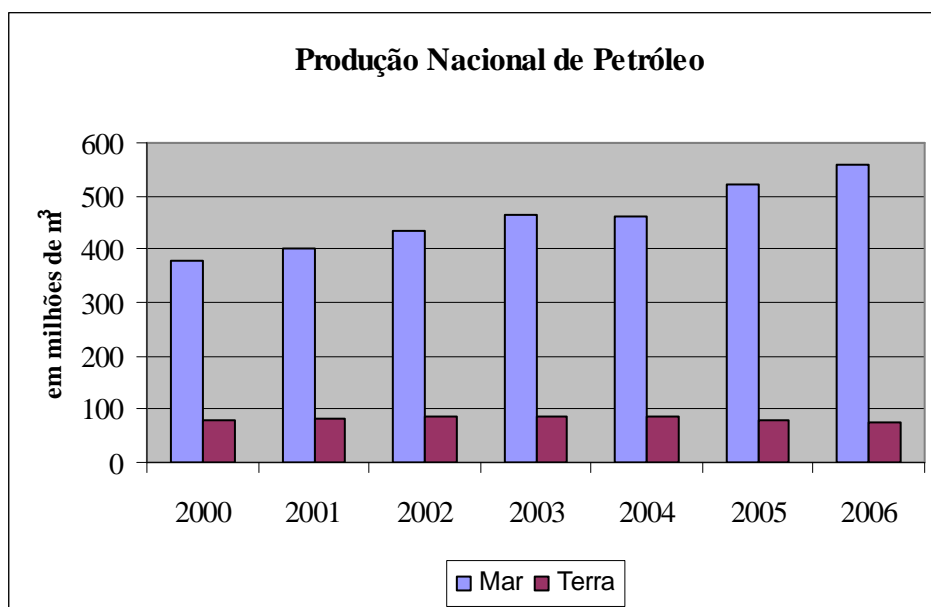
A manutenção do nível das atividades industriais nos países desenvolvidos como Alemanha, Inglaterra, EUA, concomitante ao crescimento econômico dos países em desenvolvimento, como Brasil, Rússia, Índia e principalmente China, são fatores que refletem um aumento significativo na demanda mundial por petróleo e gás natural. Este aumento no consumo mundial, aliado a redução das reservas de grandes centros consumidores como os EUA, e a instabilidades políticas no Oriente Médio, alguns países da África e América Latina, vêm pressionando os preços internacionais do petróleo, que saiu de um patamar de US\$20,00/barril em 2002, passando a cerca de US\$30,00/barril em 2004, US\$50,00/barril em 2006, chegando aos US\$100,00/barril no final de 2007 (Valor Econômico, 08/11/07, p. A10).

Apesar do aumento do preço do petróleo, o mesmo não tem afetado a expansão do comércio internacional cujas importações subiram mesmo nos países mais atingidos pela alta desta *commodity*, como EUA e Japão. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, o impacto sobre a expansão global deve ser limitado tendo em vista que os países-membros têm suas economias cada vez mais voltadas para o setor de serviços, além de terem conseguido aumentar, ainda mais, a eficiência nas áreas produtivas e de transportes.

Outro importante atenuador é o incremento do consumo e gasto dos países produtores de petróleo, reinjetando na economia grandes volumes oriundos da venda do combustível. Para exemplificar, podemos citar o caso da Rússia e países-membros da OPEP que de janeiro até

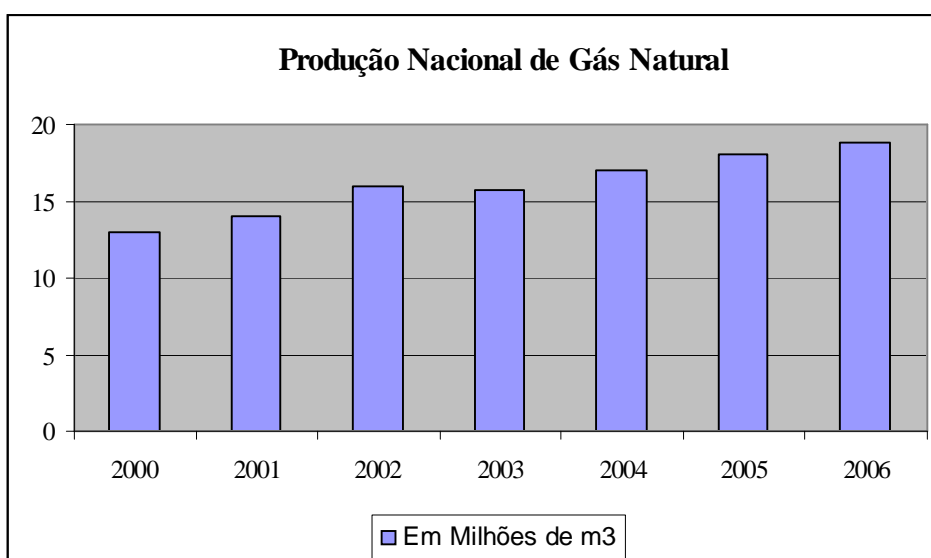
julho de 2007 comparado com o mesmo período do ano anterior, elevaram em 40% e 20% respectivamente suas importações oriundas de países-membros da OCDE.

As figuras 4 e 5 abaixo, apresentam os níveis anuais de produção nacional de petróleo e gás natural em terra e no mar:



**Figura 4 - Produção nacional de petróleo**

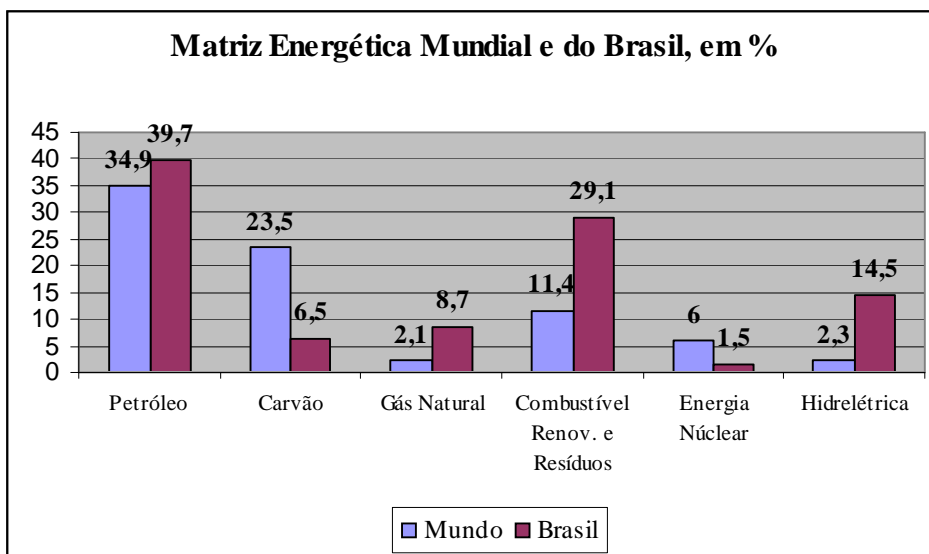
Fonte: ANP, 2007.



**Figura 5 - Produção nacional de gás natural**

Fonte: ANP, 2007.

Abaixo segue figura 6 comparativa da composição da matriz energética nacional e mundial, por fonte de energia:



**Figura 6 - Matriz energética mundial e do Brasil.**

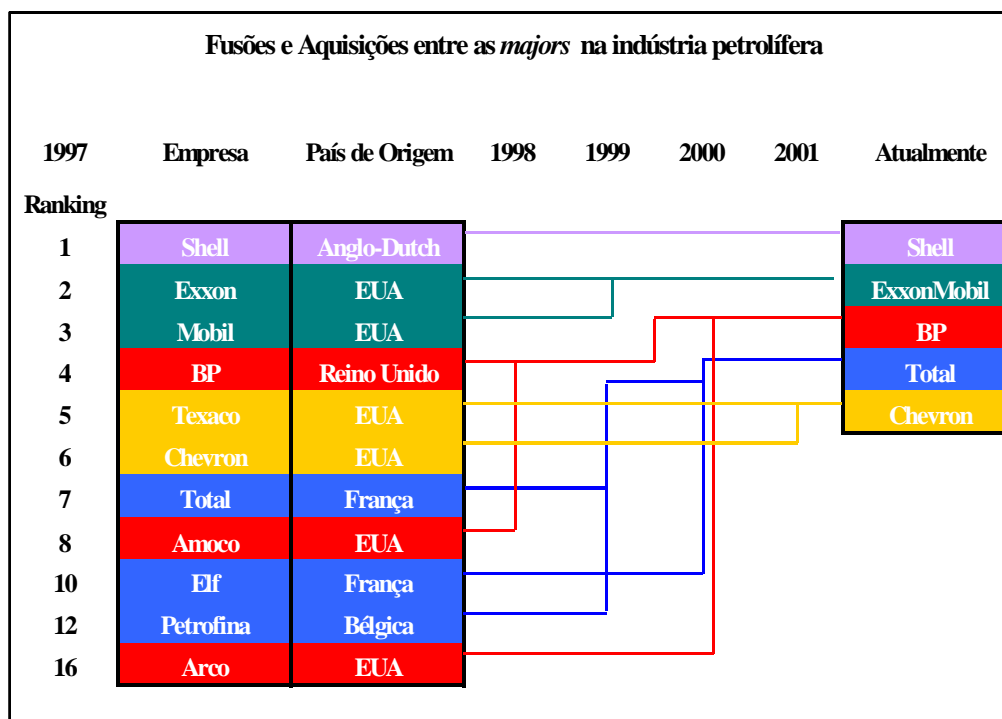
Fonte: Agência Internacional de Petróleo e Ministério das Minas e Energia, 2007.

Este nível de consumo gera grande preocupação com a manutenção das reservas mundiais provadas de combustíveis fósseis, visto o petróleo ser um elemento finito na natureza que necessita de milhões de anos para sua formação. Além disso, observa-se que alguns dos maiores centros consumidores, como Europa, estão localizados fora das grandes regiões produtoras como Oriente Médio e África, com exceção da Rússia e da América do Norte, apesar do último ser grande importador além de produtor. Esta característica obriga as empresas produtoras a buscarem novas reservas fora de suas fronteiras nacionais e mesmo continentais.

Outro fator que marca a indústria petrolífera mundial é o crescente número de aquisições e fusões. Conseqüentemente, as relações comerciais intra-empresas envolvendo diferentes nacionalidades aliada a atuação global das organizações, também se intensificaram nos últimos anos.

A seguir, encontra-se figura 7, apresentando as principais fusões e aquisições entre as *majors* da indústria internacional do petróleo:





**Figura 7 - Recentes fusões e aquisições das grandes empresas petrolíferas.**

Fonte: Relatório Anual do grupo Sumitomo - ano 2005.

Conforme mencionado anteriormente, as empresas fornecedoras de produtos e serviços dedicadas ao setor de petróleo no Brasil estão sediadas em sua maioria no estado do Rio de Janeiro, que responde por mais de 80% da produção nacional de petróleo e gás (Bacia de Campos, parte da Bacia de Santos e parte da Bacia do Espírito Santos), além de possuir a maior reserva provada e em potencial do país.

Por esse motivo, as petroleiras estrangeiras que decidiram investir no Brasil após o fim do monopólio, estabeleceram seus escritórios no estado do Rio de Janeiro, beneficiando-se da existente indústria de apoio desenvolvida ao longo dos anos para atender as atividades da Petrobrás, transformando o estado em centro multicultural do setor nacional de petróleo.

Dada a existência de relações multiculturais no setor, os *players* que desejam obter sucesso em suas relações comerciais precisam compreender que algumas vezes é necessário negociar também suas posições e buscar melhor entendimento sobre as razões culturais que levam a outra parte a ter diferentes pontos de vista, pois como destaca Hendon (HENDON *et al*, 1996, p.17), “[...] choque cultural acontece quando alguém se encontra em lugar onde a maioria das normas é desafiada ou não é mais correta, ou onde um amplo conjunto de valores, regras e atitudes são diferentes. Um dos mais importantes meios de se resolver o choque cultural é reconhecer a sua ocorrência, e entender porque está ocorrendo”.

## **1.6 - Definição dos Principais Termos**

- Multiculturalidade ou Multiculturalismo:

- O termo considera o significado expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, ou seja: “Coexistência de várias culturas num mesmo território, país etc”, e “Proveniente ou composto de várias culturas”.

- Relações:

- O termo considera o significado expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, ou seja: Relações como “a ligação harmônica entre duas ou mais pessoas”, “caráter de dois ou mais objetos de pensamento compreendidos pelas partes”, “o ato de informar, de noticiar, de interagir”. Como referirmos à Relações Comerciais, consideramos o significado acima num contexto de exercício de atividades profissionais ou de trabalho.

- Impacto:

- O termo considera o significado, em seu sentido figurado, expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, ou seja: “Impressão ou efeito muito fortes deixados por certa ação ou acontecimento”.

- Influência:

- O termo considera o significado expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, ou seja: “Poder de produzir um efeito sobre os seres ou sobre as coisas, sem aparente uso da força ou de autoritarismo”.

- Comportamento:

- O termo considera o significado expresso por André Lalande (1996), ou seja: “O comportamento de um ser é o conjunto das reações globais do seu organismo, tanto comuns à espécie como particulares do indivíduo”.
- Para efeito deste trabalho, considera-se também o significado expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, ou seja: “Procedimento de alguém em face de estímulos sociais ou a sentimentos e necessidades íntimas ou, uma combinação de ambos.”

- **Confiança:**

- O termo considera o significado expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, ou seja: “Crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte; crédito, fé.”

- **Organização Multinacional:**

- Considera-se a definição clássica de Bartlett e Ghoshal (1989) onde organização multinacional é uma federação descentralizada (várias estruturas nacionais) com distribuição de recursos e de responsabilidades que tornam possíveis a cada operação internacional reagir da forma mais adequada tendo em vista as diferenças locais.

- **Organização Transnacional:**

- Segundo Bartlett e Ghoshal (1989), empresa transnacional é a união de diferentes organizações com o objetivo de se beneficiarem das forças de integração global, diferenciação local e inovação mundial, obtendo competitividade, flexibilidade e capacidade de aprendizagem multinacional. Neste tipo de organização, pode ocorrer a redução de divisões, além da tentativa de produzir produtos padronizados e globais. Os escritórios centrais retomam o poder de tomada de decisão.

- **Inteligência:**

- O termo considera o significado expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa no seu sentido psicológico, ou seja: “Percepção clara e fácil; habilidade em tirar partido das circunstâncias; engenhosidade e eficácia no exercício de uma atividade; sagacidade, perspicácia”, e “Capacidade de apreender e organizar os dados de uma situação, em circunstâncias que pouco servem o instinto ou o hábito; capacidade de resolver problemas e empenhar-se em processos de pensamento abstrato.”

- ***Downstream* (distribuição):**

- O termo trata das atividades da indústria de petróleo, gás e seus derivados no que tange a armazenagem e distribuição desses produtos e seus subprodutos até os centros consumidores.

- *Upstream* (exploração):
  - O termo considera o significado expresso pelo dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, ou seja: “extrair recursos naturais (área, terra, etc.) para proveito econômico.” As atividades de *upstream* da indústria de petróleo e gás vão desde os estudos sísmicos, geológicos, de perfuração e preparação de campo (denomina-se campo de petróleo o local onde a reserva foi constatada e a estrutura para retirar o petróleo ou gás já foi construída) para produção de petróleo e/ou gás até o transporte do mesmo à primeira unidade de armazenamento.

## **Capítulo 2 - GLOBALIZAÇÃO**

### **2.1 - Introdução**

A intensificação do processo de globalização aliada ao avanço tecnológico e de comunicações possibilitou que empresas das mais diversas partes do mundo passassem a fazer negócios entre si quase como se estivessem negociando com empresas estabelecidas em suas próprias cidades.

As relações globais, e em especial as de negócios entre pessoas culturalmente diferentes são cada vez mais freqüentes. Esse contato multicultural ocorre junto a uma transformação nas sociedades, mas principalmente nas organizações que queiram sobreviver na Era da Informação onde além de conhecimento, é exigido que atuem com eficiência em ambiente de mudanças que ocorrem numa velocidade cada vez mais acelerada (JOAHANN, 2004, 11).

A escala de diferentes histórias culturais é imensa, a sociedade brasileira, por exemplo, é resultado de um enorme processo de globalização humana. Esse processo atinge a todos nós e representa um grande desafio. Daí a importância de compreender com mais clareza o que é e o que representa a tal globalização.

### **2.2 - Verdades e Mitos**

Ao contrário do que muitos pensam, globalização é um processo antigo. Alguns dos marcos históricos da globalização são: o processo de formação do Império Romano; as grandes descobertas marítimas dos séculos XIV e XV desvendando novos continentes e abrindo caminho para lugares como Índia e China; o período pós-guerras napoleônicas do século XIX quando ocorreu a colonização européia da África e Ásia e tratado de livre comércio França e Inglaterra; o período posterior à 2ª Guerra Mundial com o ápice no colapso do socialismo na União Soviética em 1989 a 1991, entre outros. (CHAMON, 2000, p.7).

Batista (1998, p.62-63), em seu artigo Mitos da Globalização, destaca a questão do início da globalização como um dos diversos mitos em torno do tema. O autor apresenta neste artigo alguns exemplos para confirmar sua afirmação, entre os quais, que a relação entre as exportações de mercadorias e o PIB nos países desenvolvidos era de cerca de 13% antes da 1ª

Guerra Mundial , enquanto que a mesma relação no início da década de 1990 ficou em torno de 14%, ou seja, praticamente estável. A migração internacional também foi maior no final do século XIX se medida pelo número de trabalhadores que deixaram seus países para se estabelecer em outras partes do mundo. O grau de integração dos mercados de trabalho também era maior no início do século se comparado com os dias de hoje. Mesmo a população estadunidense nascida fora do país no início da década de 1910 era maior que a do final da década de 1990, caindo de 14,7% para 9,3% respectivamente.

Destaca-se, entretanto, a nova divisão geopolítica após as Guerras Mundiais, visto que em 1903 havia em torno de 50 Estados, já no ano 2000 este número subiu para cerca de 200 Estados. Pode-se dizer que todo o território do planeta é coberto pelo Sistema Internacional ou Ordem Internacional dos Estados, cada Estado possuindo sua autoridade soberana. Em 2001, destes aproximadamente 200 Estados, somente 30 possuíam um PIB superior aos das maiores empresas multinacionais, e somente as despesas com Pesquisa e Desenvolvimento de organizações como a Microsoft ou IBM eram maiores que o PIB de quase todos os países do mundo, com exceção de países como EUA, Japão e União Européia (BRIGAGÃO, 2001, p. 34).

Salienta-se a diferença entre globalização, que é caracterizada pelo alto grau de integração dos mercados e alto nível de atividades transnacionais, e internacionalização, que é caracterizado pelo predomínio das atividades internas, onde as organizações não perdem os vínculos nacionais e os governos continuam a desempenhar funções econômicas essenciais. Observa-se então que existe é uma economia internacional e não global, tendo em vista o papel relevante das atividades internas e atuações governamentais que influenciam questões vitais como inflação, crescimento, emprego.

Conforme destaca Gorender (1995, p. 97), o uso do termo transnacional, tão comumente utilizado pelas organizações multinacionais, não é tão apropriado assim, tendo em vista que esta modalidade de organização sugere a ausência de base ou dependência nacional, ou seja, estas organizações transcenderiam suas nações e operariam desvinculadas de suas origens. Entretanto, as decisões estratégicas, de investimentos, as inovações de tecnologia de processos ou produtos, produção de itens de maior valor agregado, entre outros, permanecem ou partem das matrizes dessas organizações no Estado de origem das mesmas.

Quando verificado os recentes fluxos de investimentos diretos estrangeiros como proporção da formação bruta de capital, observa-se que em países em desenvolvimento como o Brasil, muitos dos volumes se deram em face de grandes privatizações, e explorações de matérias primas brutas, como recursos naturais (BATISTA, *op. Cit.*, p. 70).

Outro ponto enfatizado por Batista (*Ibid.*, p. 83), trata da distorcida associação da globalização à idéia de declínio da ação do Estado e suas possibilidades de intervenção nos assuntos econômicos e sociais. O autor alerta que há grande distância entre a retórica e a realidade praticada pelos países que pregam o neoliberalismo. Em verdade, este movimento representou uma reação às teorias e medidas propostas pelo economista britânico John M. Keynes (1883-1946) que defendia dentro dos parâmetros do mercado livre capitalista, a necessidade de uma forte intervenção econômica do Estado com o objetivo principal de garantir o pleno emprego e manter o controle da inflação. O autor acrescenta que a proposta de globalização neoliberal que os governos dos países desenvolvidos pregam, é diferente das ações praticadas por eles próprios no que diz respeito à defesa de seus mercados internos.

Sem dúvida o desenvolvimento tecnológico auxiliou na superação das barreiras aproximando os mercados nacionais, enquanto os mecanismos financeiros foram diversificados e modernizados, produzindo relevante ampliação dos mercados e dos fluxos internacionais. Porém, apesar do aumento das transações internacionais, os mercados nacionais, em especial o de países desenvolvidos, continuam preponderantes.

Batista destaca a questão do desemprego como um fenômeno mundial e produto da “globalização” como outro mito e, justifica que o emprego no mercado de trabalho está em crise basicamente por medidas de ordem internas ou regionais e por políticas econômicas e sociais, e não deve ser creditado como um fenômeno do processo de globalização, como muitos afirmam.

### **2.3 - Globalização e Tecnologia**

Hoje em dia, empresas de todo porte, sejam micros, pequenas ou grandes organizações, podem atuar no mercado internacional e atender clientes de diversas partes do mundo. Em consequência, os executivos contemporâneos, precisam desenvolver habilidades que lhes permitam trabalhar num mundo cada vez mais global (THOMAS; INKSON, 2006, p. 21-22).

Thomas e Inkson destacam que o processo agudo de globalização aliado à tecnologia, trouxe consequências importantes para as relações comerciais e a vida das pessoas, em face ao aumento da permeabilidade de fronteiras tradicionais como aquelas ao redor de países, economias, indústrias e organizações. Como reflexo deste processo, as relações multiculturais tornaram-se mais dinâmicas e presentes na vida de todos nós, na medida em que a tecnologia das comunicações e dos transportes se moderniza continuamente.

O aumento de novos acordos e o crescimento do volume de negócios internacionais, como o aumento de corporações internacionais, o desenvolvimento da tecnologia de informação que mudou a noção e relação de tempo e distância, fizeram com que o processo de globalização acelerasse.

Moran *et al* (1996, p. 147) destacam que, por princípio, a tecnologia da informação é a capacidade de guardar e transmitir às pessoas a experiência acumulada por determinada (s) organização (ões), e que este processo requer um ajuste sensível quanto às diferenças culturais e de valores no trabalho. De acordo com Heejun *et al* (2004, 106-117) os gerentes não deveriam esperar que a tecnologia viesse a resolver problemas de integração de conhecimento, e alertam que cultura organizacional é uma das maiores barreiras no sucesso da implementação de sistemas de gerenciamento do conhecimento.

#### **2.4 - A Globalização e os Sistemas de Proteção**

É importante registrar que os países, em especial os desenvolvidos, usam de artifícios como barreiras de entrada não-tarifárias, além de subsídios para setores internos como forma sutil de evitar a entrada de produtos importados em seus mercados, entretanto, pregam o livre comércio em suas relações de exportação. Como exemplo cita-se a rodada de Doha promovida pela OMC, visto já está em fase final e poucos avanços foram feitos neste sentido.

A Teoria das Vantagens Comparativas, desenvolvida por David Ricardo em 1817, pretende explicar os motivos pelos quais os países comercializam entre si, e sugere que cada país deveria se especializar na produção daquilo em que é relativamente mais eficiente e importar os bens que ele produziria de forma menos eficaz. Porém, como essa teoria não contempla as alterações que possam ocorrer entre demanda e oferta, assim como as alterações de preço e



elasticidade-renda dos produtos, entre outros, deu lugar à Nova Teoria do Comércio Internacional, que explica melhor a dinâmica do intercâmbio internacional e a crescente interferência das nações nas suas exportações, o que é denominado Comércio Mundial Administrado.

A Nova Teoria reconhece a crescente administração por parte dos atores internacionais (países, instituições regulamentadoras, legislações) nas relações de comércio, assim como a crescente criação e incidência das barreiras não-tarifárias, que fazem parte do chamado neoprotecionismo, que visa a proteção administrada através de medidas impostas pelos países importadores, como licenciamento, direitos compensatórios, legislação *antidumping*, barreiras técnicas, barreiras sanitárias, regras de origem, salvaguardas, entre outras. As decisões administrativas são tomadas para corrigir ou reforçar situações de mercado (PAMPLONA, 1996, p. 38-39).

Essa Teoria também aborda a influência dos retornos crescentes de escala e a competição imperfeita, como influências ao comércio internacional, onde os governos podem interferir na dinâmica comercial dos seus países através de políticas industriais, tecnológicas e comerciais, com o objetivo de desenvolver determinados setores, fomentar tecnologias ou fazer com que o país torne-se *player* internacional em certo setor.

O autor comenta que os setores que empregam mais mão de obra são normalmente os mais protegidos. À medida que cresce a competição em determinado setor, os países interferem através de políticas comerciais com o objetivo de manter competitivos seus produtores. Além disso, muitas vezes os governantes são cobrados pelos produtores nacionais a manter restrições de importação, sejam elas barreiras tarifárias ou não tarifárias, de forma a preservar a produção local, como a imposição de cotas de importação e altas tarifas. Em alguns casos essa proteção é dada por tempo determinado, para que os produtores possam se atualizar e assim possam estar aptos a concorrer no mercado global. Esses assuntos já foram inúmeras vezes alvo de painéis na OMC, em busca de solução arbitral.

É possível verificar a dinâmica do comércio internacional em constante mutação, uma vez que sempre surgem novos produtores eficientes em determinados produtos, novas políticas comerciais, bem como a criação de novas barreiras e interferências institucionais ou governamentais. Ao que tudo indica o liberalismo administrado continuará como forte

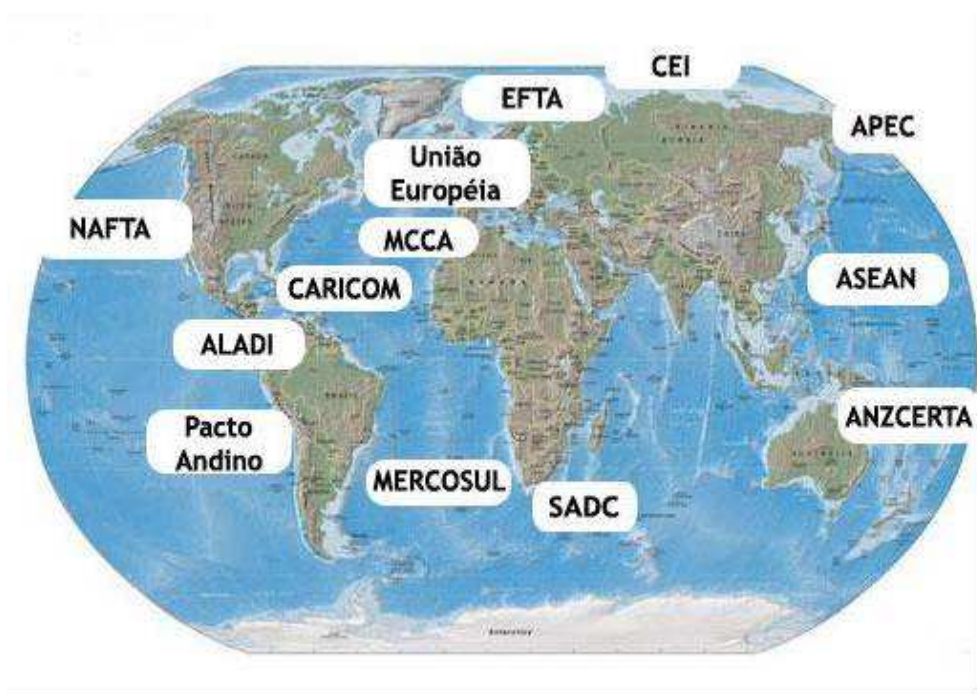
tendência mundial e o comércio será cada vez mais marcado por imperfeições de mercado e políticas governamentais (*Ibid.*, p. 44-45).

## 2.5 - A Globalização e os Blocos Econômicos

A criação de blocos econômicos tem como objetivo facilitar a livre circulação de mercadorias entre países do bloco e tem tido papel importante no comércio internacional, pois quando se analisa o comércio entre blocos como Mercosul, Nafta e União Européia, verifica-se que é mais intenso o comércio entre países pertencentes ao mesmo bloco (intra-bloco) do que entre os países de blocos diferentes (inter-bloco).

Diante da globalização e do comércio administrado os países e as empresas buscam fora de suas barreiras geográficas as oportunidades de menores custos de produção, especialização de mão de obra e conseqüentemente mais competitividade, movimento que tem sido verificado atualmente em direção a China e a Índia. Abaixo segue figura com os principais blocos econômicos mundiais e suas regiões:

### **Blocos Econômicos**



**Figura 8 - Mapa mundial com os principais blocos econômicos.**

Fonte: BRASIL, 2007, p.1.

## 2.6 - Antagonismos da Globalização

Conforme Luiz Chamon (2000, p. 10), a globalização não é homogênea pois a forma com que as pessoas participam desse processo também não o é. Também não significa homogeneização cultural, pois o fato de um chinês frequentar o McDonald's ou um russo beber refrigerante da Coca-Cola não significa que estejam convergindo para uma cultura ocidental.

Batista comenta que a distribuição geográfica dos recursos financeiros e demais riquezas também é muito desigual e pouco evoluiu nas últimas décadas. Os países em desenvolvimento, em geral, participam com uma pequena parcela do valor dos títulos internacionais em circulação, com exceção principalmente da China que passa a ser ator fundamental na economia mundial. As principais economias desenvolvidas destinam boa parte de seus recursos para as grandes potências econômicas e a maior parte dos investimentos diretos também está nas mãos de um número pequeno de empresas que normalmente investem em empresas afiliadas, colaborando para a concentração de recursos (BATISTA, *Op. cit.*, p. 82-83).

Logo, fica claro o antagonismo que o processo de globalização provoca, pois se por um lado existe maior relação e maior número de transações entre os povos que têm acesso aos meios de tecnologia, por outro, aqueles que não têm acesso ficam cada vez mais marginalizados.

Chamon (2000, p. 8) destaca que “grande parte da população mundial não possui ao menos condições mínimas para sobreviver e milhões vivem em lugares com pouca ou nenhuma infra-estrutura, isolados do ‘mercado global’, deixando evidente que o processo de globalização acentuou o aumento dos desníveis sócio-econômicos, ou seja, maior distância entre a riqueza e a pobreza, não implicando assim em homogeneização ou equidade”. Para exemplificar a afirmação acima, podemos citar o recente estudo realizado pela Organização das Nações Unidas - ONU que destacou as desigualdades e desníveis econômicos e de desenvolvimento entre os países mencionando que os 10% da população de menor renda na Noruega ganham mais que os 10% mais ricos em outros 57 países (ONU, 2006 *apud* BBC, 2007, p.01).

## **2.7 - Globalização e América Latina**

Desde o início dos anos 70 a CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e Caribe, já relatava a situação desfavorável da economia dos países da América Latina em relação aos países industrializados, enfatizando o aumento do endividamento, a diminuição dos aportes líquidos de capital, os incrementos de processos de importação, em especial de produtos de maior tecnologia, bem como a precária capacidade para exportar (MICHEL, 2001, p. 214-215).

No início da década de 1980, conhecida como a “década perdida”, a forte contração da oferta de dólar americano iniciou uma das piores recessões do pós-guerra. As economias que optaram no decorrer da década anterior a financiar seus déficits em transações correntes mediante a captação de poupança externa por meio de altas taxas de juros, entraram em verdadeira crise cambial, resultando em elevada fuga de capitais e, como efeito colateral, na suspensão de novos investimentos. Para tentar conter este quadro, a maioria dos países da América Latina optou por utilizar altíssimas taxas de juros com o objetivo de conter a fuga de investimentos.

O processo de adaptação das economias endividadas resultou em evidente perda de dinamismo econômico e deixou vulnerável a planta produtiva, além de ter colocado a retomada do crescimento sustentável em situação de extrema fragilidade.

A situação de crise do Sistema Financeiro Internacional da década de 1980 foi revertida no início da década seguinte com a volta da liquidez internacional, que ainda tinha os países desenvolvidos e os Tigres Asiáticos como principal direcionamento dos fluxos monetários, ainda limitados para a América Latina. Somente a partir de meados dos anos de 1990 é que a América Latina começou a receber um volume mais expressivo de recursos financeiros.

Contudo, a estratégia de estabilização do tipo âncora cambial adotada em diversos países da América Latina, inclusive pelo Brasil, foi afetada pela extrema volatilidade oriunda de investimentos especulativos, ou como era conhecido, os “capitais voláteis”. A expressiva diferença entre as taxas de juros internas e externas aumentava as possibilidades de um desequilíbrio fiscal, forçando os países a um ajuste patrimonial de grandes proporções tendo

como uma das mais duras conseqüências para a população, a não efetividade do setor público enquanto agente do desenvolvimento e provedor de serviços básicos como saúde, educação, segurança e moradia.

No Brasil, a partir de 1994 com o Plano Real, uma nova tentativa de estabilização econômica continuava a seguir o receituário do FMI e o país experimentava significativa deteriorização das contas públicas. De 1994 a 1998 a dívida mobiliária da União disparou de US\$ 15 bilhões para a casa dos US\$ 40 bilhões. Este quadro de “ajuste estrutural” resultou em um processo de “desindustrialização” que afetou grande parte do parque industrial brasileiro, com sérios impactos no nível de desemprego (*Ibid.*, p. 227).

Michel (*Ibid.*, p. 231) alerta que considerando a experiência passada pelos países da América Latina nas décadas de 80 e 90, é prudente uma profunda reflexão no que diz respeito ao reconhecimento, ou não, desta trajetória como a mais adequada ao Brasil, bem como qual será o caminho mais sólido para a construção de um modelo de desenvolvimento. Alguns estudiosos defendem a avaliação do potencial do mercado interno, ajustes institucionais, parcerias público e privada, como uma opção mais provável de uma solução com bases sustentáveis para o desenvolvimento do Brasil, como aos demais países da América Latina.

## **2.8 - O Brasil e o Processo de Globalização**

O Brasil vem discutindo o tema da globalização desde a década de 1990, e em especial após 1994 quando iniciou-se o processo de abertura do mercado nacional. Não há dúvidas que o país precisava abrir ao mercado internacional, entretanto, há muitas críticas quanto à forma não planejada e não estruturada de abertura em que o Brasil foi submetido, causando danos irreversíveis à indústria nacional da época. Desde esse período, tudo que ocorre no Brasil é tido como efeito do processo de abertura de mercado. Problemas oriundos de decisões ou omissões dos governos, ações de grandes grupos empresariais e financeiros, entre outros, são creditados aos efeitos da globalização, e por não ser possível personalizar a globalização, diversas questões, entre elas a social, acabam sendo responsabilidade de ninguém.

Uma avaliação mais criteriosa sobre as ideologias da globalização no que estabelece uma vinculação automática com o avanço das tecnologias, deixa evidente o interesse em colocá-la como a única saída. Qualquer desvio aos supostos consensos sobre o tema é considerado

impraticável face aos mecanismos atuais de relacionamento comercial com o mercado internacional.

Numa tentativa de recuperar espaço frente aos demais países em desenvolvimento, o Brasil tem procurado mudar sua cultura exportadora de *commodities* e artigos de menor valor agregado, para produtos de elevado conteúdo tecnológico e maior valor agregado como máquinas e equipamentos, serviços de engenharia, desenvolvimento de softwares, bens de capital, equipamentos de transporte como aviões e ônibus, entre outros, tentando reverter os volumes de exportações brasileiras para o mundo, cujos dados apresentados por Pamplona (*Op. cit.*, p. 42) mostram que em 1984 as exportações brasileiras correspondiam a 1,36% das exportações mundiais, enquanto em 1996 este percentual caía para 1%, valor estabilizado até então.

## **2.9 - Governança Global**

A visão convencional economicista tem registrado apenas questões do progresso linear e material da humanidade, com seus ganhos de curto prazo, não atentando a outras dimensões que darão sustentabilidade ao desenvolvimento econômico a longo prazo.

“Esta estratégia de desenvolvimento competitivo tem sido o sustentáculo da mistura explosiva de políticas econômicas intervencionistas, protecionistas e, ao mesmo tempo, mercantilistas. Ela transformou o processo de desenvolvimento num processo de degradação dos recursos ecossistêmicos, que passavam a ser cada vez mais ampliados e globais [...]” (BRIGAGÃO, 2001, p. 38).

O autor complementa ratificando que a economia e os economistas não colocaram o desenvolvimento sob a ótica da alocação de recursos para viabilizar um desenvolvimento sustentado, assim, a disputa por mais mercados tem práticas agressivas de exploração e protecionismo ao mesmo tempo.

A tecnologia, através dos meios de comunicação e produção, promove grande transformação na vida cotidiana, resultando além da acumulação de riquezas e de conhecimento, a acumulação de velocidade. A comunicação, troca de informações, planos, comportamentos,

passaram a se dar num espaço ou esfera que não é mais um lugar físico ou real, mas sim virtual.

Estas tecnologias estão modificando a forma como as empresas se organizam, as pessoas trabalham, fazem negócios, se socializam, se educam, têm filhos, entre outros. O ritmo das novas escolhas é tão alucinante que a obsolescência nunca aconteceu de forma tão rápida: o moderno hoje, é obsoleto em questão de meses. Tanto quanto é necessária a posse da cultura tradicional e acadêmica, também a alfabetização digital torna-se fundamental nos dias atuais.

Nesse contexto, Brigagão alerta sobre a necessidade de uma aspiração em torno políticas voltadas para a condição humana global, que compreenda:

“- permanente sustentação e renovação da democracia para garantir a integridade dos direitos humanos e dos métodos de transparência nos negócios públicos, e nos empreendimentos privados;

- acesso aos bens e serviços gerados pela prosperidade e riquezas econômicas, dentro de uma concepção de desenvolvimento humano e social;

- a livre circulação de informação e amplo acesso a todas as formas de comunicação tradicional e das novas tecnologias eletrônicas;

- a universalização do conhecimento da ciência e da tecnologia, como instrumentos úteis para salvar vidas e não destruí-las; e

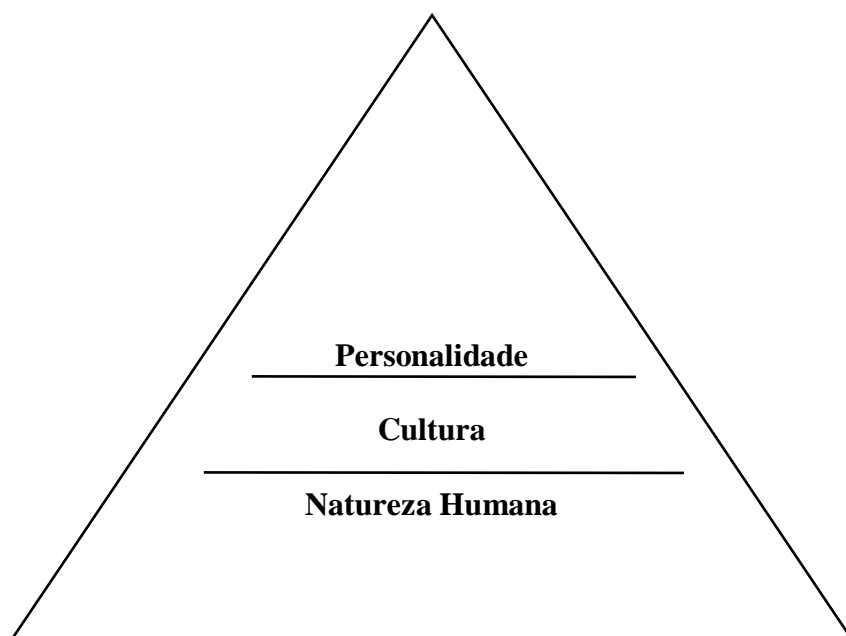
- a aversão à idéia de que o ser humano é apenas ferramenta do progresso econômico, científico e tecnológico” (*Ibid.*, p.57).

## Capítulo 3 - CULTURA, ATORES E AGENTES INFLUENCIADORES

### 3.1 - Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais referências teóricas e conceituais que sustentam o desenvolvimento do tema principal desta dissertação, passando por algumas das áreas de conhecimento que interligam-se à questão da multiculturalidade, suas implicações nas relações comerciais, em especial nas do setor brasileiro de petróleo e gás natural, ilustrar os principais aspectos de natureza cultural e seus possíveis condicionantes nas relações comerciais entre as empresas, além de apresentar uma relação de fatores que influenciam o processo de relacionamento com pessoas de diferentes culturas, o cenário em que estas relações normalmente se dão, e as abordagens que podem levar a resultados positivos ou negativos, de acordo com a maneira de se conduzir tais relações.

Para abordar as influências culturais, podemos citar o modelo proposto por Geerd Hofstede (1997, p. 48) sobre os três níveis de singularidade na programação mental humana.



O autor afirma que cultura é um fenômeno coletivo e compartilhado com pessoas que habitam ou freqüentam o mesmo espaço social. Funciona como uma programação coletiva da mente, através do qual vem diferenciar um grupo de pessoas das que possuem outras 'programações',



e conseqüentemente, se caracterizam pelas diferenças, influenciando a forma como as pessoas se relacionam.

Hofstede reconhece, no entanto, que a influência cultural é parcial visto que no nível da personalidade, é específica e característica de cada indivíduo. Assim, cultura deveria ser diferenciada da natureza humana, por um lado, da personalidade por outro.

Com enfoque em cultura e negociação multicultural, será discutido o processo de comunicação. Palavras comunicam pensamentos, que por sua vez, ocorrem dentro de uma lógica cultural definida, além de representar a base essencial da experiência social (THOMAS; INKSON, 2006, P. 134). Portanto, além de ser habilidoso em se comunicar, para obter êxito em seus pleitos, o executivo precisa ser bem informado e possuir boa cultura geral, pois estes são fatores tão importantes quanto os conhecimentos específicos necessários ao desempenho de cada atividade. Comunicar-se em língua estrangeira pode representar um desafio para muitas pessoas, quanto mais se houver significantes diferenças culturais entre os interlocutores.

Além da intensificação das transações internacionais, o grande número de fusões e aquisições realizadas nos últimos anos contribuiu para o aumento de grupos e equipes multiculturais dentro das organizações. Neste cenário, o papel do líder é fundamental para que as equipes formadas por pessoas de diferentes culturas tenham a possibilidade de desenvolverem sua tendência a maior criatividade e inovação. Entretanto, a mesma diversidade cultural, devido a sua maior complexidade, se não for bem conduzida por um líder que tenha as habilidades para tal, pode resultar em conflitos e desmotivação entre os componentes das equipes de trabalho.

Percebe-se então que a liderança tradicional não é mais adequada ao mundo contemporâneo, pois diferentes culturas requerem diferentes estilos de liderança. Uma das definições de liderança é a capacidade de influenciar pessoas, assim todos têm potencial para serem líderes, e todos devem ater-se às especificidades oriundas da diversidade cultural. É preciso contudo, ter muito preparo e cuidado para não cair nas armadilhas da categorização social que além de causar limitações das mais diversas formas, pode gerar injustiça.

Sobre conflitos, serão discutidos suas etapas, as principais habilidades e comportamentos utilizados pelos gerentes eficazes para evitá-los ou resolvê-los, bem como as técnicas legais mais comuns para resoluções de conflitos.

É igualmente importante compreender a existência do poder nas organizações, como se dão as relações de poder, de disputa de poder e de poder disciplinar. Para finalizar, será tratado do tema das teorias das Relações Internacionais cujo principal objeto é o estudo sobre a dinâmica das relações entre os Estados, como surgiram essas teorias, e com que propósito.

### **3.2 - Cultura**

Existem diversas definições de cultura. No final do século XVIII e início do XIX, o vocábulo germânico *Kultur* definia os aspectos espirituais de uma sociedade, enquanto que o termo francês *Civilization* era utilizado principalmente para tratar das realizações materiais de uma nação. Décadas depois, ambos os termos foram substanciados pelo inglês Edward Tylor (1832-1917) na palavra *Culture* que “[...] tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR, 1871, p.1, *apud* GEERTZ, 1989, p. 14).

Nesse sentido, o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado e é um herdeiro de um longo processo acumulativo que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam. Logo, a cultura e não a herança genética, determina o comportamento, as realizações, a capacidade artística ou profissional do homem. Seu padrão cultural direciona suas ações, e à medida que ocorre o processo evolutivo da espécie humana, a cultura toma parcialmente o papel antes ocupado predominantemente pelos instintos.

Ruth Benedict (1988, p. 16-17), faz uma analogia entre cultura e lente de contato, segundo a autora culturas diferentes como lentes diferentes fazem com que o homem enxergue o mundo também de formas diferentes. Assim, homens de culturas distintas têm visões desconstruídas das coisas. Um exemplo é a visão de uma floresta para uma criança da cidade grande que normalmente não passaria de um monte de árvores de variados tamanhos, formatos e tonalidades de verde, enquanto que para um índio originário daquela região, o mesmo cenário

se apresenta totalmente diferente, onde esses vegetais possuem um significado qualitativo e uma referência espacial muito clara.

Para a autora, se a forma de ver o mundo, as avaliações de ordem moral e de valor, como os diferentes comportamentos são resultado de um legado cultural, facilmente compreende-se como indivíduos diferentes podem ser identificados por características específicas de suas culturas, como seu modo de agir, comunicar, relacionar, entre outras.

Para Clifford Geertz (1978, p. 48) “O homem vê o mundo através de sua cultura e pode levá-lo a considerar o seu modo de vida como o mais correto e mais natural”. O conceito de cultura pode ser examinado por diversas visões teóricas, algumas delas são: a) sistema de significação; b) expressão política da inserção social dos diferentes grupos que compõem a sociedade; c) sistema de comparação entre cultura e distância social.

O autor menciona que “a análise cultural é intrinsecamente incompleta, e o que é pior, quanto mais profunda, menos completa. Olhar as dimensões simbólicas da ação social é mergulhar no meio delas, não é responder às nossas questões mais profundas, mas colocar à nossa disposição as respostas que outros deram” (*Ibid.*, p. 53).

### **3.2.1 - Cultura Organizacional**

O grande surto de análises e estudos sobre cultura organizacional se deu no final dos anos 60 e pelos anos 70, principalmente para tentar compreender e modificar o cenário de mau desempenho e estagnação pelo qual parte das empresas estadunidenses passava. A concorrência de empresas européias e japonesas, bem como de países recém industrializados, fez com que setores como o têxtil, confecções, eletroeletrônicos sucumbissem. Este fato fez com que o bom desempenho das empresas concorrentes remetesse ao estudo do fator cultural como diferencial competitivo e fator de sucesso de algumas organizações, como as japonesas.

Nesse mesmo contexto, em função da crescente qualificação e da contínua redução do trabalho, o termo cultura passou a ser comumente usado nas ciências de gestão de empresas a fim de elaborar meios estratégicos para obter maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos definidos pelas organizações, tornando viável a construção de uma conduta compatível com a evolução competitiva das empresas. Entretanto, é importante sempre ter o

cuidado em diferenciar cultura, de padrão de conduta, pois cultura, pela própria complexidade, não se determina e não se manipula. A forma como indivíduos respondem a estímulos sociais e necessidades pessoais, e a uniformidade como as pessoas conduzem determinadas situações em ambiente interno das organizações, refere-se a padrões de conduta (CHERQUES, 2006, p. 4-5).

Num ambiente de maior competitividade, virou moda recorrer aos chamados “consultores” de cultura organizacional, que através de análises pragmáticas e intervencionistas utilizavam-se de conceitos antropológicos para argumentar e justificar os “erros” e “acertos” culturais das empresas, com a promessa de possibilitar a mudança cultural afim de torná-las mais ágeis, criativas e competitivas de forma a reverter o quadro de crise pelo qual elas passavam (BERTERO, 1996, p.36).

O autor afirma que é possível separar os tais consultores organizacionais dos analistas teóricos que hoje formam um conjunto de autores que vêm na antropologia boa plataforma para analisar, teorizar e compreender o fenômeno cultural, apesar de que ao mesmo tempo, se reconhece que seria desejável um debate entre os lados como forma de contribuição para este processo.

Beyer e Trice (1986 *apud* FLEURY, 1996, p. 19), definem cultura organizacional como “rede de concepções, normas e valores, tomadas como certas e que permanecem submersas à vida organizacional”. Os autores continuam afirmando que “[...] para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”.

Para estes autores, o rito tem papel especial na capacidade de possibilitar a observação da cultura organizacional. Os ritos são de fácil identificação, porém, geralmente, de difícil interpretação. Beyer e Trice identificam 6 tipos de ritos:

- Ritos de passagem:** o processo de introdução e treinamento no qual o novato é submetido.
- Ritos de degradação:** o processo de dispensar e substituir um alto executivo.
- Ritos de confirmação:** eventos para fortalecer a identidade social e seu poder de coesão.
- Ritos de reprodução:** atividades de desenvolvimento organizacional.
- Ritos de redução de conflito:** processos de negociação coletiva.
- Ritos de integração:** eventos comemorativos e de integração na organização.

Para Edgar Schein (1986, p. 47), “[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que são considerados válidos e ensinados a novos membros como forma de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Schein defende a postura clínica para o estudo dos fenômenos culturais. Segundo o autor, para se compreender a cultura de uma determinada organização é preciso esclarecer os pressupostos básicos que funcionam como diretrizes gerais, e que são denominados por ele como paradigma cultural, devendo ser questionado pelo pesquisador a sua essência. Schein acredita que uma investigação cultural deve se preocupar em responder os seguintes pontos:

**-qual é a relação com a natureza:** ambiente de dominação, submissão ou harmonia?

**-a natureza da realidade é de verdade:** as regras de lingüística e de comportamento que diferem o que é real do que não é.

**-a natureza humana:** a natureza humana é boa, má ou neutra?

**-a natureza da atividade humana:** o que é considerado “certo” diante dos pressupostos sobre o ambiente: ser ativo, passivo ou autodesenvolver?

**-a natureza das relações humanas:** como são distribuídos o poder e o amor; se a vida é comparativa ou competitiva, individualista ou cooperativa, baseada na autoridade, tradição ou carisma?

Estas dimensões são categorias teóricas decorrentes do modelo teórico desenvolvido por Edgar Schein.

Em termos metodológicos o autor sugere outras categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização, dentre as quais a análise do conteúdo e o processo de socialização e aculturação dos novos membros, o estudo do histórico da organização, isto é, o contexto sócio-político do momento da criação da empresa, as características de seu fundador, os momentos mais críticos e como foi encontrada a solução para superar estes momentos, nos motivos alegados para a tomada de decisão, além de explorar junto com membros da organização as observações mais interessantes feitas durante a pesquisa, de modo a ter o auxílio dessas pessoas no processo de compreensão da cultura organizacional, suas premissas básicas e seu padrão de interação.

As técnicas de investigação dos fenômenos culturais nas organizações derivam de propostas teórico-metodológicas que vão desde o uso de formas quantitativas de pesquisa por meio de questionários com perguntas fechadas ao uso de formas mais qualitativas como investigação de dados secundários como documentos, relatórios, jornais, dados estatísticos, até a realização de entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas.

A maioria dos autores defende o uso dos métodos qualitativos e justificam que as formas quantitativas são importantes para reforçar as análises e recomendações feitas com base em investigação qualitativa.

Beyer & Trice (*Op. cit.*, 1996) acreditam ser possível gerenciar a cultura de uma organização, apesar de reconhecerem não ser tarefa fácil. O gerenciamento cultural implica em planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores, como os ritos, rituais e práticas organizacionais. A questão fica mais complexa quando se deseja uma mudança cultural, pois há de se enfrentar as diversas resistências que surgirão de dentro, e talvez também de fora da organização.

Há várias décadas vêm sendo realizados estudos do impacto cultural sobre o estilo de gerenciamento. Geert Hofstede, pesquisador holandês, tem seus estudos como dos mais completos e reconhecidos mundialmente. Entre os anos de 1968 e 1972, Hofstede (1984) realizou pesquisa com mais de 160.000 pessoas, tomando por base as unidades da empresa IBM espalhadas em mais de 60 países, inclusive o Brasil, e examinou as diferenças de valores na IBM e o impacto da nacionalidade dos executivos nas práticas de gerenciamento. Na comparação dos resultados foram encontradas consideráveis diferenças no comportamento e atitude das pessoas, o que foi justificado por Hofstede como sendo decorrentes de diferenças de cultura nacional, visto ser este o único elemento que os distinguia.

A partir dos resultados da pesquisa, e posteriormente pelos estudos sobre os valores de cada cultura, Hofstede (1984, 2001) identificou 5 dimensões nas quais teorias aplicáveis para uma cultura possam não ser aplicáveis para outra. São elas: distância ao poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, fuga da incerteza e orientação de longo prazo.

Dessa época até os dias atuais é possível identificar um movimento de saída do enfoque dado ao estudo da cultura como forma instrumental para obtenção de resultados práticos com interesses econômicos, para um enfoque mais analítico, interessado em compreender e a mitigar os riscos oriundos de choques culturais. Assim, a compreensão de que a cultura da organização não existe fora do contexto em que está inserida e não pré-existe às pessoas que a constituem, ou seja, a cultura organizacional é construída e reconstruída continuamente através das interações entre os indivíduos e o meio em que eles estão inseridos, vem se aproximando de sua origem nas ciências humanas (CHERQUES, 2006, p. 5).

### **3.2.2 - Inteligência Cultural**

A cultura é um fator invisível, ao contrário de aspectos de ordem legal, política ou econômica que são mais facilmente identificáveis. Por este motivo é o aspecto mais comumente ignorado nas relações comerciais, e conseqüentemente, são diversos os problemas ou desafios que este fator pode trazer. A falta de habilidade em tratar diferenças culturais pode custar caro ao interesse das organizações de desenvolver relações comerciais de sucesso.

Como fatores que contribuem para o sucesso das relações interculturais, considera-se de extrema importância que o negociador tenha consciência das características e tendências da sua própria cultura, uma vez que estas características também podem parecer estranhas ao seu interlocutor. É muito importante praticar o exercício de evitar cair em armadilhas como o pré-conceito em relação às demais culturas e a tendência de sempre tentar prever o outro simulando como seria seu próprio comportamento (THOMAS; INKSON, 2006, p. 69).

Buscar transferir conhecimento a respeito de uma cultura para a outra demanda atenção e vontade em adaptar o comportamento, pois o negociador deve esforçar-se para compreender a outra cultura e transferir determinada situação para um contexto específico mais adequado, evitando fazer comparações simplistas, ou seja, reconhecer quando sua história cultural está influenciando suas avaliações, de forma a possibilitar que sejam feitos os “ajustes” necessários, minimizando conflitos culturais que certamente ocorrerão.

Thomas & Inkson defendem que para atuar com sucesso no mundo contemporâneo de negócios, os negociadores precisam desenvolver o “quociente cultural - QC”. Os autores procuraram sintetizar o conceito em três elementos:

**-Conhecimento:** é preciso conhecer o que é cultura, suas variações e como ela interfere nas crenças e comportamentos das pessoas;

**-Atenção constante:** como a percepção dos indivíduos é seletiva, é possível capturar apenas uma pequena parte das inúmeras variáveis que o ambiente apresenta. Quando as pessoas estão relaxadas, ou seja, a atenção constante não está ativa, elas entram na programação mental de sua própria lógica e cultura, filtram o que não consideram relevante, registram o que é familiar e acabam ignorando inúmeras outras características importantes. Portanto, é necessário estar atento de um modo reflexivo e criativo, observando as pistas que aparecerão em diversos contextos e que possibilitarão a compreensão mais adequada das significações em cada situação que envolva diferentes culturas;

**-Habilidades comportamentais:** a partir do exercício dos elementos anteriores, o negociador conseguirá ser mais assertivo nas diversas situações, incluindo as que irão requerer um posicionamento mais firme ou uma decisão imediata (*Ibid.*, p. 155-156).

### 3.2.3 - Tomada de Decisão e Cultura

O processo de tomada de decisão, e suas técnicas, também é afetado pelo aspecto cultural. No Ocidente buscamos aplicar o modelo racional onde o processo normal de decisão seguiria uma linha como: a) a definição clara do problema, b) o desenvolvimento de um conjunto de soluções alternativas, c) a avaliação da aplicação de cada solução alternativa e suas possíveis conseqüências, d) e finalmente, a escolha e implementação da alternativa que espera ser capaz de trazer o melhor resultado para o problema (THOMAS & INKSON, 2006, p. 113).

Sabe-se entretanto, que este modelo não é aplicável em todo o mundo. No Oriente por exemplo, as etapas e técnicas de tomada de decisão podem ser bem distintas, e até mesmo no Ocidente esta linha de tomada de decisão não é aplicada de forma tão racional assim. Pela limitação do próprio homem, das condições do ambiente, da qualidade da informação e da escassez de tempo, o executivo acaba trabalhando de forma mais progressiva que analítica, usando probabilidade devido às incertezas, e muitas vezes influenciado por experiências anteriores, o tomador de decisão inicia um processo inconsciente de “pré-seleção” de melhor alternativa, a partir daí dá-se o levantamento de argumentos para justificar a opção já selecionada, não ocorrendo uma análise entre as alternativas de forma tão isenta quanto se prega ou espera (PLOUS, 1993, p. 13-14).



Estudos sobre o processo de tomada de decisão destacam a percepção como um fundamental elemento influenciador. A percepção se dá através da aquisição, interpretação, seleção e organização sensorial da informação e permite que os indivíduos construam senso ao ambiente em que estão inseridos. A percepção é baseada nas necessidades e interesses de cada pessoa, enquanto o comportamento é baseado na percepção que as pessoas têm sobre a realidade, e não na realidade propriamente dita (*Ibid.*, p. 15-29).

Da mesma maneira que as pessoas vêem o mundo de formas diferentes e podem dar diferentes valores a determinada necessidade, a percepção também influencia a visão de mundo de cada um. Assim, elementos que ajudem a atender os interesses ou necessidades das pessoas são por elas imediatamente aprendidos, enquanto que elementos que podem ser obstáculos, se não forem muito perigosos, podem ser completamente negligenciados, de forma que parecem não terem sido percebidos. Entretanto, quando algo é verdadeiramente ameaçador, as pessoas lutam com o que possuem para defender-se.

A cultura, como a percepção, também afeta a lógica do processo decisório, uma vez que pessoas de diferentes culturas possuem programações mentais distintas. Os tomadores de decisão precisam atentar-se às especificidades de cada cultura, pois características como coletivismo, individualismo, religião, sexo, distância ao poder, certamente influenciarão na decisão a ser tomada. O processo de decisão em uma firma japonesa é diferente do processo de decisão de uma empresa estadunidense.

### **3.2.4 - Grupos Multiculturais**

O longo período de evolução da globalização tem resultado em um processo de intercâmbio cultural cada vez mais comum a todos. No que tange a força de trabalho, esta se apresenta cada vez mais diversificada em todos os níveis sociais. Portanto, o profissional contemporâneo tem que administrar um processo que envolve relações e reações entre diferentes culturas e, evitar que as diferenças culturais se transformem em um problema. A diversidade de um grupo que possui membros com características diferentes, como idade, sexo, nacionalidade, religião, entre outros, pode tornar-se algo positivo ou negativo (THOMAS & INKSON, 2006, p. 186).

Existem estudos que apontam uma tendência negativa na forma com que as pessoas se sentem em relação à diversidade do grupo quando não há uma identificação de um membro com os demais membros do grupo em que ele está inserido, o que colabora para a insatisfação, desmotivação e descomprometimento deste membro em relação ao grupo. Por outro lado, se o grupo conseguir compreender e aceitar as diferenças, ele pode beneficiar-se dos diversos pontos de vista que contribuirão para um desempenho mais criativo e inovador. A diversidade cultural incentiva a diversidade das idéias, e melhores serão as chances de se obter soluções criativas para os diferentes problemas em um mundo que possui cada vez menos fronteiras comerciais.

Entretanto, para tornar realidade os benefícios que a diversidade cultural pode proporcionar, é preciso administrar o ambiente do grupo de forma a estimular e permitir seu desenvolvimento, bem como conscientizar cada membro sobre a culturalidade, ou seja, proporcionar condições para que desenvolvam a inteligência cultural (*Ibid.*, p. 199).

No contexto atual de relações multiculturais observa-se a necessidade em administrar equipes cujos membros podem ter diferentes referências culturais, modelos de processos ou entendimentos sobre seu papel no grupo, fatores estes que podem contribuir para a geração de conflitos. O líder precisa entender o papel que os componentes do grupo acreditam ter dentro do mesmo e, através dessa compreensão, buscar melhorar a qualidade das integrações interpessoais.

### 3.3 - Comunicação

#### 3.3.1 - Processo de Comunicação

O processo de comunicação é fundamental em qualquer tipo de relacionamento. No universo corporativo as implicações de “ruídos” ou mal entendidos causados durante o processo de comunicação podem resultar em graves consequências.

A comunicação utiliza-se de códigos (línguas) e convenções (normas em relação ao uso do código). Elementos culturais como valores e idioma, são estruturados no campo cultural. A crescente necessidade da compreensão de um segundo idioma, não nativo, pode significar um grande obstáculo para o executivo que tem que negociar com pessoas de outras culturas, sendo necessário desenvolver habilidades para adaptar determinado estilo de linguagem e estar em consonância com o estilo de seu interlocutor, adotando ou pelo menos compreendendo o significado da prolixidade, do silêncio, da comunicação implícita ou explícita, entre outros.

A comunicação constitui um dos mais importantes elementos de criação e manutenção do universo simbólico de uma organização. A identificação dos meios de comunicação, sejam eles formais ou informais, escritos ou orais, possibilita a compreensão das relações entre categorias, grupos e áreas dentro da organização.

Os modelos modernos de comunicação contemplam a utilização de novos canais entre empregados e empresa, como comitês de representantes de empregados, programas para comunicação fora da rigidez dos níveis hierárquicos como “fale com o presidente” ou “de portas abertas”, entre outros.

Blikstein (1999, p. 4 *apud* CHAMON, 2000, p. 38-39) aponta 5 pontos de honra da comunicação, são eles:

**-Ficha mental:** O emissor deve ter boa compreensão da informação que ele pretende transmitir, deve planejar a forma e tempo, melhor linguagem para o público alvo, bem como a seqüência das idéias que serão apresentadas.

**-Persuasão:** O emissor deve mostrar convicção no que ele transmite, tem que se identificar e ter claro o objetivo que deve ser atingido. Deve-se usar de empatia, credibilidade na argumentação usada e estratégia para atrair a atenção da outra parte.

**-Desempenho:** O autor destaca a boa pronúncia; os movimentos e processos corporais, como o enrubescimento facial, o menear de ombros ou os movimentos de olhos; e as distâncias físicas que as pessoas estabelecem espontaneamente entre si no convívio social, bem como as variações dessas distâncias de acordo com as condições ambientais e os diversos grupos ou situações sociais e culturais.

**-Estilo:** trata-se dos aspectos de expressão verbal, adequação do vocabulário utilizado de acordo com o nível dos participantes, fluência, vocabulário variado, concisão etc.

**-Domínio do ouvinte e do território:** autopercepção, percepção sobre o ouvinte, capacidade de interagir com o ouvinte e com o território dele, habilidade de saber ouvir.

Outro aspecto relevante é a comunicação não-verbal, ou seja, aquela expressa por códigos ou convenções como gestos, postura, expressões, tom de voz, contato visual, distância, toque, que podem ser observadas representando um significado ao que é pronunciado sem necessariamente precisar ser dito. Este tipo de comunicação costuma ser um importante indício da verdade, e por vezes a linguagem corporal revela o contrário da linguagem verbal. Esta linguagem é muito útil no processo de comunicação entre pessoas de culturas diferentes, mas é preciso tomar cuidado com as variações de significações gestuais entre as culturas. Por este motivo as organizações devem considerar as habilidades sociais e interpessoais de seus executivos como de grande importância.

Para ter boa comunicação deve-se evitar fatores que podem atrapalhar a atenção da outra parte. Assim, os aspectos que colaborem para um ambiente adequado à negociação devem ser levados em consideração e verificados à priori, como tempo, disposição à mesa, temperatura, som, tom de voz a ser usado, entre outros. Esta preparação aumentará de forma significativa as chances de se obter um resultado satisfatório na negociação (*Ibid.*, 1999, p. 43).

### **3.4 - Liderança**

Diversos autores definem liderança como a capacidade de influenciar pessoas. Portanto, esta é a habilidade gerencial chave no processo de gerenciamento de equipes que precisam atuar em prol de objetivos comuns. Um líder, entre outras características, precisa demonstrar atenção individual aos membros de sua equipe, e especialmente se houver pessoas de diferentes culturas, ele deve ter conhecimento cultural, atenção constante sobre as diferenças culturais e habilidades de conduta adequados (THOMAS & INKSON, 2006, p. 178).

As organizações procuram líderes que conseguem transmitir ao grupo os objetivos definidos pela companhia de uma forma otimista em relação ao futuro, fazendo com que as pessoas se envolvam mais, a ponto de transcender seus interesses pessoais em favor do interesse coletivo. O processo de conscientização da importância dos resultados esperados e das formas de alcançá-los gera maior envolvimento e aumenta as expectativas de desempenho, além de reforçar a necessidade de segurança e reconhecimento dos membros da organização. Esse estilo de liderança é conhecido como liderança transformacional (BASS, 1985 *apud* MORAN *et al*, 1996, p. 44).

#### **3.4.1 - Expectativas quanto aos diferentes estilos de liderança**

Os estilos de liderança são legitimados pelos seguidores de acordo com a cultura ou sub-cultura a qual eles pertencem numa determinada sociedade ou grupo de pessoas e, podem variar de uma cultura para outra. Se o líder conseguir desenvolver um bom relacionamento com seus seguidores, atendendo às suas expectativas quanto ao “papel do líder”, o mesmo conseguirá obter melhores resultados de seu grupo (THOMAS E INKSON, 2006, p.171-171).

Olhar a liderança pelo prisma dos seguidores é de fundamental importância na análise das relações interculturais. Se liderança for compreendida como a capacidade que alguém tem em influenciar pessoas, de certa forma, todos têm possibilidade de exercê-la.

Conforme os autores, para obter êxito no cumprimento de seu papel, o líder deve buscar o equilíbrio entre o seu estilo particular de liderança, as necessidades e expectativas de seus seguidores e o contexto situacional. Este equilíbrio em situações de multiculturalidade é particularmente mais difícil no início.

Assim, em uma cultura individualista os seguidores tendem a preferir estilos que possibilitem que cada indivíduo tome sua decisão arcando com os ônus e/ou bônus resultantes da mesma, enquanto que numa sociedade coletivista os seguidores tendem a preferir discussões que envolvam todos os membros do grupo, considerando as possíveis conseqüências sobre cada um deles. Conforme as observações de Hofstede, as mesmas variações podem ser observadas em sociedades de pouca ou grande distância ao poder, com alta ou baixa ênfase ou preocupação com a estabilidade, sociedades de mais ou menos valorização do masculino versus o feminino, entre outros (*Ibid.*, p.173-174).

Os executivos que atuam em ambiente multicultural, cada vez mais comum nos dias atuais, têm o desafio de exercer a liderança da transformação, tendo em vista que passar por continuas mudanças é característica do mundo corporativo contemporâneo. A interação com funcionários de diversos níveis com o objetivo de conscientizar e habilitar suas equipes para atuarem com coesão, faz parte de suas principais atribuições.

Moran *et al* (1996, p. 24) utiliza a metáfora de Berlim para explicar a necessidade de ‘derrubar os muros’ no sentido de “[...] romper as barreiras nacionais e geográficas, mas também os bloqueios psicológicos ou ideológicos que separam pessoas, áreas de conhecimento e setores econômicos”. A liderança necessária às organizações que queiram obter sucesso em suas transações comerciais, precisa ser integrativa, sinérgica e multicultural.

### **3.5 - Teoria Motivacional**

As teorias motivacionais colaboram para a melhor compreensão de como as pessoas são motivadas. Maslow sugere que as principais necessidades das pessoas possam ser agrupadas e hierarquizadas conforme a importância relativa a elas atribuídas. As necessidades de um nível superior só se manifestariam quando as dos níveis inferiores fossem satisfeitas (MASLOW, 1954 *apud* CHAMON, 2001, p. 24).

Esta teoria é criticada por alguns autores que defendem que a hierarquia das necessidades não é uma verdade universal e que sua aplicação depende de fatores culturais. Pessoas de países escandinavos, em geral, tendem a dar maior importância às questões sociais e qualidade de vida em sobreposição à produtividade, tão valorizada por pessoas da América do Norte, por exemplo. Portanto, pode-se concluir que a hierarquia da pirâmide das necessidades varia de cultura para cultura, como na própria cultura.

Por isso, durante o processo de negociação, ao investigar quais são as necessidades dos envolvidos, deve-se considerar que estas podem variar de acordo com a cultura. Apesar de haver certa similaridade, as necessidades são sempre influenciadas pelo meio cultural e origem das partes envolvidas, bem como pelo momento ou contexto em que a pessoa ou empresa está inserida na oportunidade da negociação.

Pontos como os mencionados acima devem ser observados em uma relação, pois estender-se em uma reunião, por exemplo, pode ser visto por pessoas de determinada cultura como uma afirmação de interesse e dedicação dos envolvidos, mas por outro lado, para pessoas de países que valorizam a vida pessoal e o convívio com sua família, pode ser entendido como um desrespeito, prejudicando a negociação.

#### **3.5.1 - Fatores de Satisfação**

As pessoas possuem fatores variados de satisfação, principalmente se pertencerem a culturas diferentes. Assim, é importante que seja previamente estudado quais são os principais fatores de interesse e de satisfação das pessoas envolvidas na negociação.

Segundo Bergamini e Coda (1990, p. 51-52), existem 4 tipos principais de fatores de satisfação:

- ***Fatores participativos:*** as pessoas com este fator têm a sensibilidade como norteadora de suas ações. Elas preferem trabalhar em grupo e gostam que os outros considerem suas opiniões.
- ***Fatores de ação:*** as pessoas com este perfil têm a busca do resultado a ser atingido como principal norteador. Gostam de atividades desafiadoras e diversas.
- ***Fatores de manutenção:*** A racionalidade é o norteador deste grupo de pessoas. São geralmente prudentes na tomada de decisão e usam do raciocínio embasado em dados confiáveis antes de tomar decisões.
- ***Fatores de conciliação:*** as pessoas com este perfil possuem a sentimento como maior influenciador. Valorizam as posições humanas e evitam magoar alguém durante os processos de negociação.



### **3.6 - Categorização Social**

Um outro processo mental comum a todos, é a tendência em classificar tudo. As pessoas, em geral, classificam com base na aparência, no modo de falar, no comportamento das outras pessoas, e as rotulam como pertencentes ou não ao mesmo grupo ao qual fazem parte. Em seguida vem o processo de rotulação das pessoas que são estereotipadas de acordo com os grupos onde foram colocadas. Estes estereótipos costumam ser permanentes, pois através das percepções que as pessoas desenvolvem, tendem a prestar atenção nas condutas que as ratificam. Conseqüentemente, este comportamento faz com que as pessoas fracassem ao assimilar as evidências que contradizem os estereótipos atribuídos (THOMAS; INKSON, 2006, p. 70-72)

A atribuição é outro agravante a ser considerado, pois as expectativas estereotipadas associadas com a atribuição podem resultar em considerações inconseqüentes. A classificação por atribuição é uma armadilha muito corrente nos ambientes organizacionais multiculturais, em especial quando são tomadas classificações de comportamento baseadas na própria cultura da pessoa que atribui, ignorando as significações culturais da outra cultura.

Um aspecto importante a ser comentado, é a característica etnocêntrica que se desenvolve em relação a culturas não familiares. Pelo homem enxergar o mundo com lentes de uma determinada cultura, ele tende a acreditar que seu modo de vida é o mais correto, criando uma dicotomia entre “eu” ou “nós” e os “outros”. O hábito de discriminar os que são diferentes porque pertencem a outro grupo ou cultura pode ser encontrado dentro de uma mesma sociedade. A chegada de um estranho em determinados grupos ou comunidades, pode ser considerada como a quebra de uma ordem social e motivo de crise (*Ibid.*, p. 77).

Se não bem trabalhadas, as diferenças multiculturais podem resultar em questões como xenofobismo, etnocentrismo, entre outros, causando o afastamento dos negociadores dos objetivos principais da negociação, prejudicando a agregação de valor. Por isso, deve-se conduzir as negociações da forma mais profissional possível, dando atenção especial ao planejamento. O que se sugere é evitar que qualquer um dos lados sintam-se descrente em relação à qualidade da troca acreditando estarem sendo prejudicados.

As negociações também se dão a partir da percepção de diferentes valores que as partes atribuem ao que está sendo negociado. Estas diferenças de valor podem ser motivo para geração de benefícios mútuos, possibilitando a partir de trocas, a maximização dos resultados para as partes. É necessário entretanto, ter cuidado com o excesso de confiança de que se têm todas as informações e a melhor solução para a negociação. Esta atitude reduz a propensão a fazer concessões e prejudica a qualidade da negociação.

### 3.7 - Conflito e seu Ciclo de Vida

Quando existem interesses antagônicos, atitudes ou hostilidades que geram desconforto a uma das partes, iniciam-se conflitos que devem ser geridos durante o processo de negociação. Os conflitos podem ser resultantes de causas reais como recursos em disputa, objetivos distintos, ou por causas emocionais como diferenças culturais, de personalidade, interferência de poder, entre outros.

Na figura 9 abaixo, Carvalho (2005, p. 73) descreve o ciclo de vida de conflitos através da observação de eventos que os antecedem, como os resultados gerados pela intervenção através da negociação:

CICLO DE VIDA DOS CONFLITOS		
FASE	ESTAGIOS	
Estabilidade:	Não existência de conflito	(1) Conflito latente
Instabilidade:	(2) Surgimento de conflito	(3) Escalada de conflito
Ruptura ou busca de acordo:	(4) Resolução de conflito	(5) Negociação
Construção da estabilidade:	(6) Acordo	Consequências posteriores

**Figura 9 - Ciclo de vida dos conflitos.**  
 Fonte: CARVALHAL, 2005, p. 73.

A negociação é utilizada como uma das formas de resolução de conflitos. A forma escolhida para se resolver conflitos é de suma importância para a obtenção de resultados satisfatórios. Para isso, é necessário haver a compreensão do contexto em que ocorreu o conflito, seu significado, amplitude, causas e possíveis consequências, para posteriormente escolher a maneira mais adequada de tratá-lo.

Casos de competição e conflito aliados a contextos de escassez de recursos, favorecem o aumento do antagonismo de interesses entre as partes contribuindo para a desmotivação pela busca de acordos. Na visão dos negociadores, os que antes eram adversários podem tornar-se inimigos, e as partes podem entender que não vale mais a pena manter a comunicação, firmando sua posição na crença de que dispõe de poder e influência suficientes para “vencer a batalha”. Se a situação de conflito chegar a este ponto, cabe introduzir a mediação ou arbitragem para continuar a busca por uma solução.

Negociadores experientes compreendem que ao se omitirem ou ao protelarem o início de negociações para resolução de uma situação de conflito, esta situação tende a agravar-se, e se não controlada, ter o conflito ampliado. Neste caso, as divergências podem se tornar também emocionais prejudicando a relacionamento e resultando em mais desgaste, o que favorece uma solução de abordagem ganhar-perder.

Cabe destacar que as negociações se desenvolvem em um sistema de transformação composto por dois subsistemas: substantivo e relacional. O primeiro subsistema está ligado a questões como tarefas, resultados concretos, enquanto que o segundo está associado a questões interpessoais, comportamentais, psicológicos. É importante para a escolha de uma abordagem apropriada e eficaz, a clareza de como se dá a interação destes subsistemas, bem como os aspectos de interferência mútua entre estes planos no processo de negociação em questão (CARVALHAL, 2005, p. 85-86).

### **3.7.1 - Defesa Cultural**

Tendo em vista a intensificação de transações comerciais entre empresas e pessoas de diferentes nacionalidades, e conseqüentemente de diferentes culturas, introduziu-se no processo de resolução de conflitos internacional o conceito de “defesa cultural”, onde alegações de que pessoas educadas dentro de determinados padrões culturais, quando adultas e submetidas à culturas diferentes, sentem-se moralmente condicionadas a seguir os mesmos padrões em que foram criadas (MORAN *et al*, 1996, p. 122).

### **3.7.2 - Técnicas Alternativas de Resolução de Conflito**

Moran *et al* (1996 p. 132-139) explica que mediante a crescente diversidade cultural no mundo dos negócios, as empresas estão considerando cada vez mais as técnicas alternativas de resolução de conflito ou litígio. Algumas dessas técnicas são: negociação como a mais indicada, a conciliação, mediação, arbitragem, julgamento e mini-julgamento privados, entre outros.

Na conciliação, um conciliador ao invés de um juiz, é consultado pelas partes em disputa, cabendo a ele esclarecer as questões através de investigação, reconciliar as partes e propor os

termos de um acordo a ser aceito e seguido por todas as partes envolvidas como condição para sua validade.

A diferença entre conciliação e mediação é que na última, o mediador influencia as partes a desenvolverem e negociarem suas próprias propostas com o objetivo de alcançar um acordo voluntário. Na conciliação as comunicações podem ser realizadas via escrita, enquanto que na mediação o contato pessoal é estimulado, e as características interpessoais do mediador têm papel importante no processo.

Arbitragem é o processo pelo qual uma parte neutra, ou seja, o árbitro ou grupo de árbitros, ouve as justificativas e posicionamentos das partes, considera todas as provas apresentadas, e decreta a sentença final.. Trata-se de um processo particular, portanto, está sujeito as regras de confidencialidade e é indicado em situações em que deseja-se obter uma resolução rápida, logo, torna-se mais barata que as opções convencionais.

Os julgamentos privados são similares aos processos de arbitragem, a diferença é que suas decisões estão sujeitas a revisões se uma das partes provar que houve algum erro relevante durante o processo. As decisões oriundas de julgamentos privados também não são consideradas para o aspecto de jurisprudência.

### **3.8 - Poder nas Organizações**

#### **3.8.1 - Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**

Existem várias linhas de pensamento no estudo do poder organizacional. Herbert Simon (1964) por exemplo, trabalhou a análise psicossociológica, onde os objetivos e o exercício do poder se dá ao nível dos indivíduos. Assim, os objetivos e poder da organização, resultante de um processo de interação entre as coalizões que nela existe, passaria a se reduzir aos objetivos e poder dos indivíduos, onde cada um tentaria impor seus próprios objetivos. A aplicação do paradigma psicossociológico foi trabalhada posteriormente por J. Polsen e J. March com o objetivo de permitir a compreensão da organização universitária. (BERTERO, 1996, p. 34).

Alguns autores afirmam que o poder é dotado de energia e possui o atributo de moldar e transformar organizações agindo como elemento modelador. Nesse aspecto, normalmente o sucesso da mudança da cultura organizacional passa pelo abandono dos modelos de estruturas e culturas burocráticos, com o objetivo romper com o formalismo visando maior envolvimento das pessoas e o estímulo à criatividade e à iniciativa individuais como características da nova formação cultural. Trata-se de um processo difícil, longo e com resultados incertos, além de depender do apoio, legitimação e envolvimento dos que detém o poder nas organizações.

O poder legitimado ordena, estabelece fronteiras, ratifica ou modifica processos, premia, possui aspecto mantenedor da cultura organizacional, controla. Uma das atribuições do poder é de prover a manutenção da harmonia e o equilíbrio dentro da organização. A face controladora da organização se manifesta pelo poder, que afeta diretamente a forma como a organização é percebida, ou seja, sua imagem (*Ibid.*, p. 38).

O poder é ambivalente, isto é, a posição de quem analisa o fenômeno do poder pode determinar como esta análise será realizada. Por exemplo, se quem analisa está em posição de subordinação, sua análise tende a enfatizar os aspectos negativos do poder no contexto social e organizacional. Por outro lado, os que o possuem tendem a considerar os aspectos positivos, tendo sua importância ressaltada e sua legitimação enfatizada.

Segundo Bertero (1996, p. 39) quando consegue-se analisar o poder com olhos de isenção, é possível identificar três aspectos diferentes. O primeiro é o que modela culturas organizacionais, ocorre em empresas que carregam características marcadas pelo seu fundador ou por pessoas de destaque ou que implementaram modificações importantes na organização. O segundo aspecto é a capacidade de manutenção da cultura organizacional, e o terceiro é o poder como elemento transformador, intervindo de forma a promover a mudança com o objetivo de permitir a viabilização da própria organização.

Para isso, os símbolos também desempenham uma tarefa chave na manutenção da ordem vigente nas organizações, ao mesmo tempo em que promove a legitimação das relações de poder e de dominação.

A observação da organização do processo de trabalho e seus componentes tecnológico e social possibilitam a identificação das relações de trabalho e de poder entre as categorias nas várias áreas da organização, além dos aspectos formadores da identidade organizacional e as condições para decifrar a dimensão política que constitui o elemento simbólico (FLEURY, 1996, p.115).

### **3.8.2 - Interdependência de Poder entre Estado e Organizações no Brasil**

A política industrial brasileira iniciada na década de 30 se preocupava em proteger o mercado da concorrência, principalmente a internacional. O mercado se organizou e utilizou artifícios como formação de monopólios e oligopólios, que acabou por resultar em uma distorção que, teoricamente, deveria ser evitada ou resolvida pela prática do livre comércio. Observa-se que o Estado brasileiro, como o de diversos outros países, apesar de algumas iniciativas contrárias, ainda exerce política intervencionista e regulamentadora, agindo como o principal agente influenciador externo.

O empresariado por sua vez, não se opõe de fato a este sistema, pois dele se beneficia. Por um lado goza de estímulos como subsídios, incentivos fiscais, empréstimos, reservas de mercado, entre outros, por outro lado, tem a retórica de que o governo deveria permitir que decisões fossem tomadas pela dinâmica do mercado e por meio de coalizões internas, defendendo a privatização com o argumento de que as empresas privatizadas contribuem mais para o desenvolvimento econômico do país.

Todavia, há que se avaliar a autenticidade desta afirmação, pois o liberalismo tanto deveria abrir mão do Estado intervencionista e regulamentador como também dos incentivos e subsídios, das medidas protecionistas que possibilitam a manutenção do monopólio ou oligopólio, que muitas vezes apenas deixou de ser público para tornar-se privado, além das reservas de mercado, empréstimos a juros negativos, entre outros. Verifica-se que o Estado, com mercado fechado ou aberto, sempre trabalhou para dar apoio aos objetivos do empresariado brasileiro, e em geral é isto que ocorre em diversos outros países, inclusive alguns defensores ferrenhos do neoliberalismo (PAMPLONA, 1996, p. 41)..

### **3.8.3 - Identidade do Poder nas Relações de Trabalho**

A história da relação entre o capital e o trabalho se dá em um cenário de luta econômica que se traduz por meio das relações sociais. O desenvolvimento do capitalismo dentro de sua própria lógica, pressiona o crescimento do valor criado através da força de trabalho. Parte deste valor é utilizado para pagar a própria força de trabalho, parte para os custos de operacionalização da empresa, parte para o valor de retorno estabelecido pelos proprietários ou acionistas, e o excedente oriundo da intensificação do valor, permanece em poder do capital. O trabalho procura reduzir o tempo incorporado no produto, enquanto que o capital procura constantemente desenvolver meios para reduzir o tempo incorporado na força de trabalho (SEGNINI, 1996, p.89).

Este dilema econômico-social levou as organizações a desenvolverem estratégias para conter as lutas dos trabalhadores, possibilitar o aumento do controle sobre as formas de conflitos, além do aumento da produtividade. Assim, as questões relacionadas ao poder nas organizações, bem como a compreensão da relação de exploração contida na formulação da mais-valia é de supra-importância para a análise do poder e suas formas dentro da organização.

No Brasil do final do século XIX, o controle do capital em relação ao trabalho se dava por medidas paternalistas que prometiam atender (limitadamente) aos reclames da classe operária ao mesmo tempo em que utilizavam-se de estratégias para controlar as novas reivindicações. Entretanto, as medidas paternalistas comumente adotadas pelo empresariado brasileiro do início do século XX não conseguiram conter a luta do trabalhador por melhores condições de



trabalho e salário, que via no contexto histórico da revolução socialista russa, esperança de como a união do proletariado poderia resultar em alteração da ordem vigente.

Em contra partida, através da implementação das técnicas *tayloristas* de reorganização do trabalho pela fragmentação das tarefas, desqualificando o trabalhador em relação ao processo global do trabalho e diminuindo a dependência do capital em relação ao mesmo, as empresas conseguiram que a força de trabalho tornasse mais produtiva e menos onerosa, resultando em novo enfraquecimento dos trabalhadores, manutenção de baixos salários, maior controle, com altos lucros.

A partir de 1964, com o Estado Militar, a política econômica adotada demonstrou forte determinação pelo capital financeiro em detrimento ao capital produtivo. Dados estatísticos coletados do período de 1964-1985 mostram que as condições sociais do país agravaram-se sensivelmente neste período. Entre as heranças sociais do Estado Militar destaca-se a profunda concentração de renda, aumento do já alto índice de analfabetismo, queda do poder de compra dos salários, aumento dos índices de subnutrição, aumento dos índices de violência, entre outros. Este quadro influenciou as relações entre o capital e o trabalho, ratificando a situação de dependência do segundo em relação ao primeiro (*Ibid.*, p.93).

Para Segnini (*Ibid.*, p.111), a identidade do poder nas relações do trabalho não deve ser atribuída a heróis de quaisquer dos lados, mas pelos contextos sociais, econômicos e políticos em que estas relações ocorrem. A dinâmica da luta de classes, onde por um lado está o capital visando aumentar sua exploração sobre a força de trabalho, e por outro a força de trabalho que busca manter ou aumentar sua capacidade de resistência, guarda o verdadeiro sujeito do poder.

## Capítulo 4 - NEGOCIAÇÃO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

### 4.1 - Introdução

A todo o momento estamos negociando, desde quando acordamos, vamos à padaria e pedimos que nos dêem um pão recém saído do forno, durante o trabalho, com a família, amigos, esposa ou marido, enfim, até na hora de dormir, quando combinamos com o parceiro um volume de som adequado da TV que permita a um dormir e ao outro continuar assistindo, há negociação.

No que tange a preparação e execução de negociações empresariais, veremos que as diferenças culturais agregam mais um fator importante a ser considerado. As expectativas sobre o que se tem valor para pessoas de diferentes culturas tornam o processo mais crítico e demandam mais atenção dos negociadores. Conforme Moran *et al* (1996, p. 265), as habilidades em negociações internacionais tornou-se uma necessidade, em especial entre os executivos que lidam com transações comerciais através de fronteiras nacionais.

Será abordado também o tema das Relações Internacionais, que têm como objeto de interesse a dinâmica das relações entre os Estados. O debate e desenvolvimento das teorias das Relações Internacionais foram iniciados de forma estruturada por estadunidenses e, posteriormente, por ingleses.

Por entender que a compreensão das questões político-regionais seria de extrema importância no processo de negociação com os demais países, e visando manter sua invejável posição no pós-Guerras, formaram-se na América do Norte numerosos especialistas habilitados em interpretar a cultura, relações, crenças, costumes, relacionamentos internacionais, entre outros, dos mais diversos países do mundo.

Observaremos que o verdadeiro pano de fundo das teorias das Relações Internacionais vai além do simples ideal de relacionamento harmônico entre os países, mas sobretudo, como as potências conseguirão vencer as contestações e desafios que possam aparecer, mantendo sua posição de poder. Este fato não impede que o Brasil, e outras nações em desenvolvimento, usem tais reflexões teóricas, mas é necessário atentar-se que as mesmas não consideram as especificidades e interesses desses países.

## 4.2 - Negociação

A palavra negociação se origina do latim *negotiare* e *negocio* que significa a negação do ócio, ou seja, sentido de uma ocupação produtiva.

Negociação além de ser um processo de maximização de oportunidades e resultados, é também, um processo de gestão de conflitos. David Berlew (1984, *apud* CARVALHAL, 2005, p. 68) define negociação como “um processo em que duas ou mais partes com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo”.

Segundo Carvalhal (2005, p. 72) “negociação é um processo que se desenvolve num determinado ambiente, entre duas ou mais partes, que abordam uma dada situação (problema ou oportunidade) a partir de interesses comuns e antagônicos. Para isso, segundo regras do jogo (cooperativas, integrativas, competitivas, distributivas, claras ou ocultas...), as partes utilizam meios de comunicação, por intermédio dos quais manifestam comportamentos de influência, para confrontar e discutir propostas explícitas, com o objetivo de alcançarem um acordo”.

Na opinião do mesmo autor, ao contrário dos fenômenos de conflito, que ocorrem naturalmente, a negociação, e em especial as negociações positivas, se dão pela vontade das partes em encontrar o ponto de equilíbrio no qual, através da disposição de energia, proatividade e criatividade, tentam desenvolver soluções e acordos mais inovadores e rentáveis.

A negociação é o processo em que duas ou mais partes buscam um consenso que resulte em benefícios para ambas as partes superando seus conflitos de interesse. Uma forma para ampliar as possibilidades de bons entendimentos é dividir o processo de negociação em diferentes etapas a serem trabalhadas de forma progressiva. Thomas e Inkson (2006, p. 153) apresentam as seguintes fases:

- construção do relacionamento
- troca de informações
- tentativa de persuasão um ao outro
- realização de concessões para se chegar a um acordo

A crescente competitividade indica que as relações comerciais devem ser tratadas para serem de longo prazo. Com a aceleração do processo de globalização, o aspecto cultural passa a ser mais determinante a partir do momento em que aumentam as negociações com pessoas de diferentes culturas. É importante entendermos porque a outra parte está na negociação e quais são seus interesses e suas alternativas.

Com a adoção mais crescente da administração participativa, as organizações devem investir em seus negociadores, possibilitando-lhes desenvolver habilidades de negociação como forma mais segura de reduzir os riscos associados à descentralização de poder, que ocorre pela necessidade crescente de maior agilidade e flexibilidade.

#### **4.2.1 - Estrutura e Processo de Negociação**

Como negociação é um processo em que duas ou mais partes interagem, é caracterizado pelo processo de comunicação, em que as partes se encontram e discutem interagindo, realizando e recebendo propostas e contrapropostas até chegarem a um acordo, que por sua vez, pode implicar em concessões.

Existem dois modelos básicos de abordagem de negociação: a integrativa e a distributiva. Na negociação integrativa, o objetivo é ampliar as possibilidades de resultados satisfatórios para as partes envolvidas, onde todos trabalham em conjunto para aumentar o “tamanho do bolo”. São os casos das parcerias, associações, que agem de maneira integrada com foco em relacionamentos de longo prazo para que as partes saiam satisfeitas com os acordos e resultados oriundos dos mesmos. Na negociação integrativa a troca e compartilhamento das informações é de fundamental importância para possibilitar a elaboração de soluções favoráveis a todos (BAZERMAN; NEALE, 1995, p.33).

O outro modelo básico de abordagem de negociação é o distributivo, onde a maior preocupação, como o nome já sugere, é distribuir o bolo existente de forma que cada um receba uma parte, podendo inclusive não ser de tamanho igual à de seu(s) interlocutor(es).

Estas duas abordagens de negociação representam o dilema construir valor versus reivindicar valor, que deve ser analisado pelos negociadores ao definirem sua estratégia de negociação.

Assim, alternativas, interesses e importância relativa formam os principais fundamentos para avaliar os aspectos distributivos e integrativos de uma negociação. A estratégia eficaz deve equilibrar a posição, procedimento e regras de negociação entre as partes (FISHER *et al*, 1994).

#### **4.2.2 - Características do Bom Negociador**

Estudos estatísticos demonstram que cerca de 70% do tempo que os executivos dedicam ao trabalho está diretamente relacionado a atividades de interação com diversos grupos de pessoas, como colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros. Em empresas com estrutura organizacional desenvolvida para trabalhos por projeto, por exemplo, este percentual chega a ultrapassar 90% do tempo.

Carvalho (2005, p. 43), em pesquisa realizada com mais de 4200 pessoas, identificou dez principais características que, na visão dos entrevistados, influenciam positivamente o desempenho de negociadores em situações de negociação, e as comparou com o resultado da pesquisa elaborada por John Hammond (1999), publicada no seu trabalho “Tomada de decisões competitivas”, formulada a partir da adaptação da pesquisa desenvolvida por Chester Karrass (1968) sobre as características dos negociadores eficazes na visão dos estadunidenses.

Veja os resultados na figura 10 a seguir:

<b>Importância das características de negociadores eficazes</b>	
<b>Norte-Americanos</b>	<b>Brasileiros</b>
1. Capacidade de planejamento e preparação	1. Conhece o tema / assunto que está negociando
2. Conhecimento do tema / assunto que está negociando	2. Raciocina clara e rapidamente sob pressão e incerteza
3. Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza	3. Planeja e prepara
4. Capacidade para expressar idéias verbalmente	4. Escuta
5. Habilidade para escutar	5. Autocontrole para deixar / não deixar transparecer emoções
6. Capacidade de julgamento e inteligência geral	6. Persuasivo
7. Integridade	7. Ganha a confiança da outra parte
8. Capacidade de convencimento / persuasão	8. Comunica-se de forma expressiva
9. Paciência	9. Íntegro
10. Decisão	10. Decide

**Figura 10 - Comparação entre características de negociadores eficazes segundo norte-americanos e brasileiros.**

Fonte: CARVALHAL, 2005, p. 43.

Cabe alertar que as respostas que levaram ao resultado acima refletem o que os participantes da pesquisa acreditam ser importante em um negociador eficaz, e não o seu estilo ou características reais durante suas negociações.

Visto que a negociação é um processo que ocorre no tempo, está associada ao passado, presente e futuro, ou seja, planejamento com foco no futuro, execução com foco no presente e controle com foco no passado. O planejamento é uma das fases essenciais ao processo de negociação, independente de qual tipo seja, se bem estruturado, assegurará melhores resultados.

Em geral, para os estadunidenses tempo é dinheiro, por isso, dedicam tanto tempo à fase de planejamento colocando o lado racional acima do emocional, usando de paciência e persistência para garantir a viabilização do que foi planejado. Já os brasileiros têm preferência pela improvisação, e costumam utilizar o planejamento de forma limitada, valorizam primeiramente a construção de um clima favorável enquanto buscam descobrir as intenções não declaradas de seus interlocutores.

Geralmente os norte-americanos e europeus costumam enfatizar e utilizar mais o tempo de negociações nas últimas duas etapas com um estilo de persuasão mais racional, enquanto que negociadores latinos e orientais costumam dar muita importância para as primeiras duas etapas, usando estilos mais apelativos, emocionais e ideológicos (*Ibid.*, p. 55-56).

A segunda característica mais importante do negociador eficaz para os brasileiros, segundo pesquisa de Carvalhal (2005, p. 59), é a capacidade clara e rápida de raciocínio do negociador sobre situação de pressão. O profissional que durante o processo de negociação tem a capacidade de identificar alternativas que possam melhorar ou ampliar o atendimento de seus interesses, é considerado um negociador eficaz.

Os estadunidenses consideram que a capacidade de julgamento e inteligência geral é a sexta principal característica do negociador eficaz, já os brasileiros não consideram esta característica tão importante, conseqüentemente, a identificação de opções em relação aos embates na negociação, pelos negociadores brasileiros, torna-se limitada, visto o estudo superficial realizado sobre as causas dos problemas, ou seja, os brasileiros tendem a tomar decisões mais impulsivas e com maior embasamento emocional (CARVALHAL, 2005, p. 59).

Conforme consenso entre diversos pesquisadores do tema, além da capacidade de racionalizar, o negociador precisa inventar, ou seja, precisa ter criatividade e a capacidade de expressar suas idéias, o que não é fácil em uma situação de negociação, inclusive se for sob pressão. Esta habilidade é desenvolvida e aprimorada pelos anos de estudo e principalmente, de prática.

Edward de Bono (1992, p. 25) menciona que a mente, pela própria organização do cérebro, divide as informações em partes que já lhe são familiares, dessa forma, apesar da limitação de

atenção, o fenômeno contribui para melhorar a compreensão das coisas em nossa volta. Para potencializar esta capacidade de compreensão é necessário desenvolver uma inteligência geral, ou cultura geral, no sentido de se obter informações sobre diversas questões do mundo e de sua história, o que aumentará a capacidade em identificar mais opções para as questões levantadas durante o processo de negociação.

Carvalho (2005, p. 61) salienta que a informação é o principal elemento de um negociador eficaz durante uma negociação. Daí o porquê a comunicação tem tanta importância nesse processo. Os brasileiros e estadunidenses concordam que características como escutar, ter capacidade de utilizar os argumentos para convencer, além de comunicar-se de forma expressiva, são fatores relevantes no processo de negociação.

Outro aspecto sobre negociação é o dilema integridade versus sinceridade. Observa-se que negociadores de sucesso possuem uma espécie de credencial de credibilidade oriunda de um histórico de conduta que ratifica sua imagem de pessoa íntegra contribuindo para o desenvolvimento de relações de longo prazo, à medida que conseguem conquistar a confiança da outra parte. Já os negociadores que usam de argumentos manipulativos e atitudes pouco éticas, têm sua conduta divulgada por referências individuais que se espalharão com o tempo, resultando na deteriorização de sua credibilidade (*Ibid.*, p. 63).

Para Daniel Goleman (1995, p. 27-29), um bom negociador, além das habilidades técnicas e cognitivas, deve principalmente possuir inteligência emocional, sendo hábil em trabalhar com pessoas e em equipe, conduzir mudanças, colaborar para aumento de motivação do grupo. Goleman desdobra os componentes do Quociente Emocional em autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade.

Para fortalecer as relações interpessoais os negociadores devem ater-se às pessoas, separando-as dos problemas, assim como para obter informações relevantes ao negócio, os negociadores devem observar seus interesses ao invés de suas posições. Para convencer e persuadir de forma eficaz a outra parte, o negociador deve apresentar opções que favoreçam ambas as partes, e para identificar e decidir por se fazer concessões racionais, o negociador precisa trabalhar atentamente com critérios objetivos (DUZERT, 2006, p. 47).



### **4.2.3 Estilos de Influência**

Carvalho (2005, p. 96) destaca que, através de pesquisas anteriores realizadas por autores especialistas em tendências neurológicas, as atitudes e comportamentos das pessoas podem ser identificadas em cinco estilos de influência diferentes: persuadir, afirmar, engajar, atrair e afastar. O estilo de influência escolhido deve ter coerência com as intenções prévias e com o tipo de estratégia de negociação definida. A estratégia é a direção que o negociador decidiu tomar para obter o acordo desejado, usando as táticas selecionadas para implementar a estratégia definida.

Os estilos persuadir e afirmar significam movimento ‘em direção contrária à outra parte’, no sentido de convencê-la a aceitar a posição defendida pelo negociador. Os estilos engajar e atrair referenciam uma posição de consenso, ou seja, ‘andar na mesma direção e com a outra parte’, e por fim, o estilo afastar, como o próprio termo sugere, significa suspender o processo de negociação, atenuar, sair.

Em situações de conflito, é possível utilizar movimentos táticos e estratégias de negociação como forma de solucioná-los. O balanço de poder entre as partes determinará o posicionamento estratégico a ser adotado. Assim, se uma parte possui muito mais poder do que a outra, poderá usar de um estilo de persuasão ou afirmação aliado a uma estratégia de uso de poder. Se o poder é mais equilibrado, o negociador pode usar o estilo de engajamento ou atração em conjunto com uma estratégia de integração ou barganha. E estando-se com menor poder em relação ao outro, um posicionamento provável poderia ser afastar-se, o que resultaria em não chegar a um acordo.

### **4.2.4 - Planejamento e Execução da Negociação**

Para os que fizeram o “dever de casa” no que diz respeito ao planejamento, terão as informações necessárias sobre o mercado e, conseqüentemente, poderão iniciar sugerindo a faixa em que pretendem atuar, ou permitir que a outra parte inicie, porém com condições de identificar se o que foi ofertado está dentro dos padrões aceitáveis do mercado, evitando a determinação de faixas inadequadas.

Durante o planejamento também é muito importante observar as Contingências em que uma negociação será realizada, na verdade, elas fazem parte da estratégia do negociador, que deve atentar-se a questões como locação, preparação, participantes, tempo, diferenças de status, entre outros. Este planejamento levará o negociador a identificar quais são os passos táticos mais adequados para o alcance de seu objetivo, possibilitando a melhor abordagem ou tratamento a ser dado ao conflito ou oportunidade (CARVALHAL, 2005, p. 126).

Antes de entrar em uma negociação, devemos saber quais são nossos limites, isto é, acordos fora dos limites estabelecidos devem ser recusados. Tão importante, é saber quais são os limites e alternativas do outro negociador, entendendo o que ele faria se não fechasse o negócio. A sigla em inglês BATNA - *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, representa este enfoque que foi desenvolvido por Willian Ury (2000) do grupo de negociação de Harvard, e visa proporcionar ao negociador uma posição de poder mais alta, na medida em que identifica, antes da negociação, outras ações alternativas a serem adotadas para atender suas necessidades caso o acordo não seja possível, permitindo que suas demandas sejam atendidas dentro dos limites estabelecidos (pontos de recuo). Ao identificar boas alternativas, o negociador está melhorando suas condições na negociação na medida em que aumenta o seu limite mínimo.

Carvalho destaca que a fase de execução de uma negociação possui quatro estágios principais: preliminar, abertura, exploração e encerramento. Os negociadores de sucesso agem de forma diferenciada em cada um desses estágios.

No estágio preliminar objetiva-se a criação de um ambiente agradável (ou não) para a negociação. É momento das partes se conhecerem mais deixando a apresentação do assunto para ser tratado posteriormente, além de testar as informações sobre os participantes, identificando preferências, pontos em comum que devem ser valorizados, fazer esclarecimentos de pontos de preocupações e preparar um ambiente mais livre possível de tensões. Os negociadores eficazes são claros em relação aos seus princípios e valores, ao mesmo tempo em que buscam trazer a outra parte a compartilhar de valores mais elevados.

Um dos fatores críticos em negociações multiculturais é a confiança entre os parceiros na fase preliminar da negociação em que, algumas vezes, qualquer deslize pode ser motivo para minar um acordo que tem tudo para dar certo. Por isso, é muito recomendado que os

executivos estudem a lógica cultural e costumes da outra parte. Algumas empresas chegam até a trazer profissionais das filiais internacionais que tenham alguma experiência com determinada cultura, para que eles auxiliem participando das negociações que envolvem pessoas da cultura de conhecimento, como verdadeiros “coaches” culturais (THOMAS; INKSON, 2006, p. 147).

No estágio de abertura, os negociadores que obtém melhores resultados, normalmente fazem suas ofertas em níveis mais altos do que os outros. Entretanto, é preciso saber que se uma oferta é considerada demasiadamente alta pela outra parte, esta pode desenvolver uma postura reativa e possíveis impasses podem ser gerados. Deve-se concentrar nos argumentos mais fortes ao invés de diluí-los com outros mais fracos, evitando que a outra parte se concentre nos fracos e tente explorá-los com o objetivo de diminuir a oferta dada. Além de claro, estar preparado para contra argumentar os questionamentos mais prováveis.

A exploração é o momento da negociação para testar o entendimento do negociador sobre as necessidades e objetivos de (s) seu (s) interlocutor (es). Os negociadores de sucesso costumam fazer muito mais perguntas neste estágio da negociação do que os negociadores comuns, pois fica mais fácil identificar pontos de convergência e outras moedas de troca que possam ser usadas na negociação. Uma sugestão dos negociadores eficazes é apresentar dados e informações relevantes a respeito das necessidades, para se conseguir a confiança da outra parte e, conseqüentemente, que esta também revele dados importantes facilitando o processo de preenchimento da lacuna entre as diferentes posições.

No estágio de encerramento ocorre a estruturação de um acordo que satisfaça as partes. Não significa que todas suas demandas sejam atendidas, pois muitas vezes, uma ou ambas as partes aceitam menos ou cedem mais para viabilizar o acordo, ou realizam acordos parciais, caso um acordo pleno não seja possível.

É importante que ambigüidades, mal entendidos e ou resistências para se concretizar o acordo sejam testadas e esclarecidas. Acordos parciais devem ser recapitulados, certificando o alinhamento dos mesmos com o acordo global. Negociadores habilidosos sabem que neste estágio o grau de ansiedade tende a aumentar, e por isso, evitam fazer concessões muito grandes ou unilaterais, controlando os impulsos que podem levar a resultados insatisfatórios no futuro.

#### 4.2.5 - Negociação Intercultural

Em culturas diferentes, o que parece óbvio para um pode parecer estranho ou até ofensivo para outro, isto porque, o que é visto como uma virtude em algumas culturas, pode significar fraqueza ou desrespeito em outras.

Considerando em especial relações que envolvem pessoas com culturas diferentes, Thomas e Inkson (2006, p. 91) destacam que uma pessoa com características de integridade, franqueza e resistência, possui maior motivação e facilidade para desenvolver as habilidades necessárias para lidar em contexto de negociação, inclusive negociações multiculturais.

Por integridade os autores interpretam como o grau de consciência que uma pessoa possui de si próprio, bem como a compreensão de como suas crenças podem influenciar seu comportamento. O entendimento que um indivíduo tem de si próprio influencia a forma como ele avalia os demais, e como interage com os outros. É imprescindível que esta consciência sobre si mesmo seja honesta. As pessoas com um alto nível de integridade não se sentem ameaçadas por visões ou comportamentos diferentes do seu.

Os autores continuam explicando que franqueza deve ser compreendido no sentido de humildade e curiosidade, significa dedicar grande respeito e vontade em aprender com os outros, e possuir uma mente aberta para novas descobertas através da curiosidade em obter mais conhecimento.

Uma demonstração de resistência, segundo os autores, é a capacidade de sobreviver a condições não favoráveis. Força e coragem permitirão ao negociador sobreviver em momentos de estresse e superar uma situação dura e desgastante como uma experiência significativa para o processo de aprendizado (*Ibid.*, p.92).

Uma componente chave para o desenvolvimento da inteligência cultural, conforme Thomas e Inkson, é a adaptabilidade. Assim, a atuação interpessoal com outras culturas demandará o desenvolvimento de habilidades que ampliarão a área de conhecimento e conduta do negociador, o que possibilitará sua apropriada atuação em diversas situações, como eventos formais e sociais, liderança e trabalho em equipe, persuasão em vendas, tomadas de decisão, e negociações.

#### 4.2.6 - Trabalho em Equipes Multiculturais

No mercado globalizado as empresas passam por significativo processo de aquisições, fusões, e as chamadas *joint ventures*. Grandes multinacionais se uniram com antigos concorrentes, expandindo sua atuação para novos mercados. Com isto, as relações multiculturais intra e inter-organizacionais estão se tornando mais frequentes e mais estratégicas.

Um exemplo é a atuação das empresas produtoras de petróleo que teve que ser ampliada, pois a redução das reservas e das descobertas nos habituais locais de produção, além dos conflitos políticos na região da Arábia Saudita e alguns países da África fizeram com que estas empresas precisassem investir em territórios onde elas não atuavam anteriormente.

Nesse contexto, o processo de negociação envolvendo culturas diferentes tende a ser mais complexo uma vez que os modelos de pensamento, sentimento e comportamento são mais diversificados, o que torna o processo de comunicação mais difícil.

Com uma mão-de-obra cada vez mais diversificada do ponto de vista cultural, é preciso desenvolver a sensibilidade para as diferenças oriundas dessa diversificação, de forma a tornar esta característica um fator de maior competitividade local. A barreira da comunicação, é um dos pontos importantes, pois reflete a lógica de pensamento dos membros do grupo e a dificuldade de entendimento entre eles. Vale lembrar que justamente essas diferenças formam a base principal para soluções sinérgicas mais criativas, pela exploração das diferenças como meio para desenvolver soluções benéficas para ambas às partes, tornando-se viáveis alternativas que antes não seriam se não houvesse essas diferenças (MORAN, 1996, p. 18-19).

### **4.3 - Relações Internacionais**

#### **4.3.1 - O Campo Teórico das Relações Internacionais**

Após a 1ª Guerra Mundial os intelectuais da época começaram realmente a assumir o desafio de transformar em objeto de conhecimento científico as relações internacionais de questão político-filosófico. Como parte desse movimento, alguns institutos de educação, principalmente nos EUA e Grã Bretanha, concederam estatuto acadêmico às Relações Internacionais, entretanto, por questões circunstanciais da época, o progresso do estudo sistemático sobre o tema só se tornou visível após a 2ª Guerra Mundial.

Como os EUA saíram da 2ª Guerra Mundial como a grande potência hegemônica do ocidente e precisavam se preparar para relacionar eficazmente com os aliados, aproveitar as inúmeras oportunidades, e também problemas do pós-guerra, decidiram investir verdadeiras fábulas em numerosos centros de pesquisa, institutos, programas e publicações. Assim, em pouco tempo havia especialistas em relações internacionais nos mais diversos níveis, como soviétólogos, brasilianistas, especialistas em negociação e diversos outros (GONÇALVES, 2001, p. 91).

Dois fatores também contribuíram para o sucesso da empreitada norte-americana sobre as questões das Relações Internacionais. O primeiro fator é que as pesquisas teóricas, empíricas e geográficas se deram sob o campo da Ciência Política e não jurídica como ocorrida em outros países. O segundo fator se dá pelas relações terem ocorrido entre o mundo acadêmico e o Estado, o que possibilitou maior confiança e cooperação de ambos os lados.

Desde o início dos estudos sobre Relações Internacionais enquanto disciplina acadêmica, foram sendo desenvolvidas inúmeras elaborações com diferentes enfoques. Um exemplo das características da fragmentação teórica é a diversidade semântica que existe nesta área de conhecimento. Encontramos também várias separações dentro da matéria.

A autora Marysia Zalewski (1996, p. 340-353 *apud* GONÇALVES, 2001, p. 93), estudiosa do tema, divide as teorias das relações internacionais em três tipos: “teoria como instrumento”, defende que a teoria serve para esclarecer e dar sentido às relações internacionais; “teoria como crítica”, apresenta-se inter-relacionada com as relações internacionais em si, e serve para compreender como o mundo se tornou o que hoje é e como transformá-lo; e a “teoria

como prática diária” pode emergir a partir de qualquer situação da vida cotidiana (ZALEWSKI, 1996, p.340-353 *apud* GONÇALVES, 2001, 93).

Como existem muitas propostas teóricas para o tema, os estudiosos costumam classificá-las de acordo com suas matrizes filosóficas. Uma classificação muito usada por diversos autores é a elaborada por Hedley Bull que considera três tradições de pensamento: a Hobbesiana ou tradição realista; a Kantiana ou tradição universalista; e a Grotiana ou tradição internacionalista (BULL, 1992, p. 24).

A primeira tradição tem como base de pensamento o texto “*Leviatã*” (1651) de Thomas Hobbes. O autor entende que os Estados-Nacionais são os protagonistas das relações internacionais, e que os Estados vivem em *estado de natureza* assim como os homens viviam antes do pacto social. Como o maior dever do Estado é defender sua soberania, um pacto social entre Estados anularia seu poder soberano, assim, enquanto existir Estado-Nacional vigoraria o estado de natureza. Elementos como Ética, Moral e Direito não são os balizadores das relações internacionais, mas sim a busca do Estado pela maximização de seu poder.

A segunda tradição está baseada na obra de Immanuel Kant, chamada “*A Paz Perpétua - Um Projeto Filosófico*” (1795/1796). Para Kant, os protagonistas das relações internacionais são os indivíduos, os cidadãos e a capacidade de cooperação que carregam dentro de si. O autor acredita que através da razão humana os indivíduos teriam a oportunidade de desenvolver seu potencial de sociabilidade, que por sua vez transcenderia a situação de constante conflito dos Estados, pois todos pertenceriam a uma única comunidade: a dos seres humanos.

A terceira tradição de pensamento está fundamentada no texto de Hugo Grotius, “*Do Direito da Guerra e da Paz*” (1625). Grotius, assim como Hobbes, também acreditava que o Estado é o principal ator das relações internacionais, mais inclui além da dimensão de conflitos, a dimensão de cooperação que o Estado também possui, em meio a visão de Hobbes e Kant, Grotius reconhece a existência de uma sociedade internacional composta por Estados, que interage por meio de valores culturais e em especial pela contínua evolução e aprimoramento do Direito Internacional (BULL, 1992, p. 26).

Sob o aspecto econômico nas Relações Internacionais, em geral os autores se dividem em duas linhas de pensamento: o Liberalismo, que tem como premissas o indivíduo como base da

sociedade, o mercado como auto-regulador da economia e a liberdade como instrumento e objetivo da política; e o Marxismo, bem mais complexo que o primeiro, pois Marx defendia que todas as dimensões da vida em sociedade estão articuladas e interligadas como em um sistema, não tendo sentido elaborar uma teoria exclusiva para atender as relações internacionais, uma vez que esta se submete a uma análise global do funcionamento do processo capitalista.

Porém, ao afirmar que era preciso unir todo proletariado pela luta revolucionária, Lênin traz a temática das Relações Internacionais para o Estado, admitindo a importância da mesma para o sucesso da revolução socialista.

Também nessa relação entre marxismo e Relações Internacionais, surge mais uma abordagem chamada de paradigma da Dependência. Os estudiosos anglo-saxões afirmam que esta é uma teoria marxista e ao mesmo tempo uma teoria das Relações Internacionais. A discussão principal dessa teoria é o conceito de *deteriorização dos termos de troca* desenvolvida pelo economista argentino Raul Prebisch com o propósito de explicar o atraso da América Latina em relação aos centros econômicos desenvolvidos. Esta tese rejeita a teoria da *concorrência perfeita* de David Ricardo e trabalha com o par conceitual de *centro/periferia*. Outros autores realizaram estudos na mesma linha da teoria desenvolvida por Prebisch. Para os teóricos anglo-saxões, entretanto, essas teorias ou variações teóricas são apresentadas como paradigma marxista das relações internacionais.

Assim, as argumentações sobre o modelo capitalista, no que diz respeito à *lei das vantagens comparativas* sobre a concorrência perfeita, afirmam que basicamente são as economias atrasadas, normalmente fornecedoras de bens primários, que transferem seus ganhos de produtividade, uma vez que na prática os preços dos manufaturados dos países desenvolvidos sobem com maior velocidade, e que por isso os países em desenvolvimento precisam exportar mais para pagar os produtos que importam, resultando em relação de exploração da periferia atrasada pelo centro industrial avançado.



## Capítulo 5 - INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

### 5.1 - Introdução

A área de *upstream* do setor de petróleo e gás brasileiro foi escolhida como campo de estudo das relações comerciais multiculturais devido à característica predominante de internacionalização das empresas petroleiras que nela atuam. Neste capítulo será apresentada a história da indústria, como iniciou e se estruturou, quais são as principais organizações internacionais, como se deu a organização dos países em torno das políticas de exploração e produção do petróleo, em especial no Brasil, desde a criação do CNP - Conselho Nacional do Petróleo, até os dias atuais onde atuam no país mais de 30 petroleiras estrangeiras de 14 diferentes países, um verdadeiro mar de multiculturalidade.

O petróleo é, e continuará sendo pelas próximas décadas, a principal fonte de energia mundial, por isso, a indústria de petróleo é fundamental para o desenvolvimento econômico dos diversos países. As maiores reservas de petróleo encontram-se basicamente nos países em desenvolvimento, enquanto os maiores consumidores são os países desenvolvidos, com a previsão de ascensão progressiva e significativa de consumo pelos países asiáticos, a demanda e disputa pelo petróleo, dá início, inclusive, ha alguns conflitos geopolíticos.

Com a redução das atuais reservas, as empresas internacionais partem para outros países da África e América do Sul, inclusive para o Brasil. Esse movimento internacional encontra porto cada vez mais seguro em águas brasileiras, tendo em vista a estabilidade e oportunidade local, em comparação ao demais países da América Latina, que tem se posicionado favorável a um retorno do fortalecimento do Estado.

Com o barril de petróleo beirando US\$100,00, e as novas descobertas da Petrobrás como o campo gigante de Tupi na Bacia de Santos onde estima-se haver uma reserva recuperável de cerca de 8 bilhões de barris de petróleo, estimulando ainda mais o interesse das empresas internacionais no Brasil, o setor torna-se um campo apropriado para o estudo das relações multiculturais.

## 5.2 - Origem da Indústria do Petróleo

O petróleo já era usado por povos antigos há mais de 3000 anos. Eles utilizavam o betume que aparecia à superfície da terra na construção dos seus palácios, reparo de barcos, impermeabilização, entre outros, mas foi retirado pela primeira vez através da perfuração de um poço, em 1859 na cidade de Titusville nos Estados Unidos, pelo coronel Drake.

A palavra petróleo, derivada do latim medieval *petroleum*, significa óleo (*oleum*) de pedra (*petra*) (dicionário Houaiss, 2004). O petróleo é um produto oriundo da natureza e de grande importância para a vida cotidiana de todos nós. É imensa a quantidade de materiais que são feitos com base no petróleo, como por exemplo, parafina, gás natural, GLP, produtos asfálticos, nafta petroquímica, querosene, solventes, óleos combustíveis, óleos lubrificantes, óleo diesel, combustível de aviação, entre outros.

Até o final do século XIX o subproduto do petróleo mais comercializado era a querosene para ser usada no aquecimento e iluminação das residências, o produto era vendido de casa em casa, em barris, como se fazia antigamente com o leite. Com os primeiros automóveis produzidos em 1896, pelo Sr. Ford, o petróleo tornou-se uma fonte muito importante de energia combustível (BACOCOLI, 2005a, p. 17).

O petróleo é um elemento natural limitado, portanto, para que não se esgote completamente, é necessária a permanente pesquisa nas diferentes regiões onde existe, ou se pensa existir, reservas com condições técnicas e comerciais para serem exploradas. Por ser uma fonte de energia não renovável, a duração de produção de um poço ou campo (conjunto de vários poços ligados ao mesmo sistema de produção) depende do volume existente e também da política econômica que cada país produtor pretenda seguir. Este processo de pesquisa envolve diferentes ciências, como a geologia, geofísica e química.

Passando por diversos momentos de conflitos, negociações, acordos, desenvolvimento, retrocesso, guerras, paz, a indústria petrolífera se consolidou como um dos setores chaves das economias nacionais, base para a sustentabilidade das atividades econômicas, e principal fonte global de energia. Rodrigues e Resende (2007, p. 01) comentam que “A indústria do petróleo, através de seus quase 150 anos de existência, tem uma história que é, sabidamente, tão conturbada quanto bem-sucedida [...]”.

### 5.2.1 - Império Rockefeller

John Davison Rockefeller, e seu amigo e sócio, Maurice Clark, iniciaram as atividades da indústria de petróleo em 1859 quando começaram a comercializar querosene no armazém de retalho que montaram. Durante a guerra civil americana eles vendiam comida, roupa e mais tarde petróleo da Pennsylvania para uso doméstico em lampiões. No início dos anos de 1860, Rockefeller passou a ser dono de uma pequena refinaria. Mais tarde, em sociedade com Henry Flagler, um antigo produtor de sal, Rockefeller fundou a Standard Oil Company.

Através da economia de escala e absorvendo diversos concorrentes, a Standard Oil aumentou a produção e conseguiu oferecer preços competitivos. O petróleo que inicialmente era transportado em comboios, passou a ser transportado nos primeiros oleodutos construídos nos EUA. A indústria do petróleo se expandiu e a Standard Oil seguiu como a líder deste novo mercado, atuando como monopólio. No início dos anos de 1880, a Standard Oil e suas dependentes controlam cerca de 90% das refinarias norte americanas.

Rockefeller, o homem mais rico do mundo na época, financiou a criação da Universidade de Chicago, escolas, museus, bibliotecas, o mais moderno instituto de pesquisa médica dos EUA, entre outros.

Para equilibrar o mercado, em 1911 o tribunal supremo americano decidiu dissolver o monopólio que já durava algumas décadas, ordenando a criação de 34 pequenas novas empresas, das quais saíram a Exxon, Chevron, Atlantic, Mobil, Amoco, entre outras (WIRTH, 1985, p. 1).

### **5.3 - As Organizações Internacionais**

#### **5.3.1 - Liga Árabe**

A iniciativa da criação de uma primeira organização internacional que agrupasse os estados árabes recém-ascendidos à independência, partiu do governo egípcio que, para tanto, organizou no Cairo, em 25 de setembro de 1944, uma conferência preparatória da Conferência Pan-arábica de que fizeram parte os representantes do Egito, Iraque, Síria, Líbano e Jordânia. As conclusões da comissão tomaram a forma de um protocolo, a partir de então chamado "Protocolo de Alexandria", assinado em 7 de outubro de 1944, que estabeleceu um plano de atuação visando o aumento do nível de cooperação entre estados árabes, concretizado na criação de um Congresso Geral Árabe.

O protocolo propôs a formação da Liga dos Estados Árabes, na qual, a primeira medida a ser estabelecida seria um conselho em que todos os estados árabes participariam em base de igualdade e através de várias subcomissões encarregadas em proporcionar políticas conjuntas às diferentes áreas, como a do desenvolvimento econômico, nacionalidade e imigração, e direitos do povo palestino (WIKIPÉDIA, 2007b, p. 2).

O Tratado que instituiu formalmente a Liga Árabe, foi assinado em 22 de Março de 1945 pelos Governos do Egito, Iraque, Síria, Líbano, Jordânia, Arábia Saudita e Yemen do Norte. À medida que foram ascendendo à independência, juntaram-se à Liga: Líbia (1953), Sudão (1956), Marrocos e Tunísia (1958), Kuwait (1961), Argélia (1962), Yemen (1967), Oman, Emirados Árabes Unidos, Qatar e Bahrain (1971), Mauritânia (1973), Somália (1974), Djibuti (1977) e Comoros (1993), completando o conjunto de 22 membros da Liga. Hoje é composta por 29 países (*Ibid.*, p. 3).

Durante os primeiros anos da sua existência, a Liga Árabe gozou de significativo prestígio ilustrado pelo alto nível dos representantes que participaram nas primeiras sessões do Conselho. Porém, a derrota sofrida na primeira guerra Israel-Árabe (15 de Maio de 1948 a Janeiro de 1949), e a perda da Palestina a favor de Israel, ficaram associadas ao desempenho da Liga Árabe provocando uma enorme perda de imagem e de prestígio, visto que a Liga havia conduzido e coordenado às ações políticas e militares desenvolvidas.

Após a formação da Liga Árabe, outras organizações foram sendo implementadas, dando expressão à manifestada vontade de construção da solidariedade política e econômica entre os novos Estados, partindo de um fato econômico, explicitamente a riqueza oriunda das substanciais receitas petrolíferas ou da sua combinação com as obrigações religiosas de ajuda mútua.

Vale lembrar que os países árabes ocupam cerca de 10,2% da crosta terrestre, com uma população de cerca de 253 milhões de habitantes correspondendo a 4% da população mundial. Em termos de produção, o mundo árabe é responsável por 29% do total mundial de produção de petróleo e de 10% de gás natural, a partir de reservas comprovadas que atingem os 60% e 24%, respectivamente. Também conforme dados do Ministério de Relações Exteriores - MRE em 2007, vivem atualmente no Brasil cerca de 10 milhões de árabes e descendentes.

### **5.3.2 - OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo**

À sombra da Guerra Fria, durante a Conferência de Bagdá, ocorrida entre 10 e 14 de setembro de 1960, surge a Organização dos Países Exportadores de Petróleo - OPEP ou OPEC em inglês, uma organização composta por países que retêm algumas das maiores reservas de petróleo do mundo, atualmente com sede em Viena.

Trata-se de uma organização intergovernamental permanente, fundada pelos seguintes países-membros: Irã, Iraque, Kuwait, Arábia Saudita, Venezuela. A estes cinco países fundadores, juntaram-se Qatar (1961), Indonésia (1962), Líbia (1962), Emirados Árabes Unidos (1967), Argélia (1969), Nigéria (1971), Equador (1973) e Gabão (1975), sendo que os últimos dois saíram da organização em 1992 e 1994 respectivamente.

A OPEP apresenta-se com a missão de coordenar e unificar as políticas petrolíferas e energéticas dos seus países-membro de forma a assegurar preços estáveis e justos aos produtores de petróleo, um eficiente, econômico e regular fornecimento às nações consumidoras e o respectivo justo retorno de capital aos investidores dessa indústria (OPEP, 2007).

A OPEP é um dos exemplos mais conhecidos de cartel, cuja organização vem de certa forma fortalecer os países pertencentes frente à pressão de outro cartel, o das grandes empresas

petroleiras. Por meio da centralização da administração das atividades, o que inclui controle de preços e do volume de produção, entre outros, estabelece pressões no mercado e surge como uma forma dos países produtores de petróleo se fortalecerem frente às grandes empresas de extração, refino e distribuição do produto, em sua maioria pertencentes aos Estados Unidos, Inglaterra e Países Baixos, que até então impunham cada vez mais a redução dos preços do petróleo.

Durante a década de 1960, que corresponde ao seu período de formação, procurou reivindicar aos seus membros, legítimos direitos dentro do mercado internacional do petróleo, enfrentando os interesses das petroleiras, entre as quais, o conjunto de empresas multinacionais conhecido como "Sete Irmãs" (Standard Oil of New Jersey, Standard Oil of California, Gulf, Mobil, Texaco, British Petroleum e Royal Dutch-Shell). Durante este período, a sua atividade esteve concentrada na adoção de resoluções, negociação com as empresas petroleiras e integração de novos países-membros.

Após esta primeira fase, a sua proeminência aumentou a nível internacional, ao mesmo tempo em que os seus membros iam tomando controle das suas próprias indústrias petroleiras e adquiriam um maior peso no estabelecimento dos preços de comercialização, sobretudo após o embargo imposto em 1973 com a Guerra do Yom Kippur, e ao surgimento da revolução iraniana de 1979, que fizeram aumentar o valor do produto de forma a provocar uma crise econômica de enormes consequências, a curto e longo prazo, nos países dependentes do produto.

Os preços voltaram a aumentar substancialmente com o estalar das hostilidades no Oriente Médio e com a crise surgida no sudeste asiático, fruto do receio instalado nos importadores recordados dos recentes embargos sofridos. Além deste fato, o mercado mostrou-se muito agitado, no fim da década de 1990, com o conjunto de mega-fusões ocorrido ao nível das maiores empresas petroleiras.

#### **5.3.2.1 A OPEP na Economia Mundial**

As economias dos países-membro da OPEP continuam sendo classificadas como mercado de produto-único. A dependência do petróleo como exclusivo motor de desenvolvimento dos outros setores de sua estrutura econômica, constitui séria preocupação. A vontade de reduzir