



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**EBAPE - ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE EMPRESAS**

**MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**INFLUÊNCIA CULTURAL NO VALOR SUBJETIVO  
EM NEGOCIAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO  
ENTRE BOLÍVIA E BRASIL**

**Dissertação de Mestrado**

**Apresentada Por**

**ROGER MANUEL BRUNO ARTEAGA**

**Rio de Janeiro**

**2010**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**EBAPE - ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE EMPRESAS**

**INFLUÊNCIA CULTURAL NO VALOR SUBJETIVO**

**EM NEGOCIAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO**

**ENTRE BOLÍVIA E BRASIL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA A  
ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE  
EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO  
EMPRESARIAL.

**Dissertação de Mestrado**

**Apresentada Por**

**ROGER MANUEL BRUNO ARTEAGA**

**Rio de Janeiro**

**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Doutor Filipe Sobral, pela dedicação, paciência e apoio, na elaboração deste trabalho.

Ao Doutor Roger Bruno Garabito pela sua colaboração e orientação no trabalho.

A FGV- EBAPE, pelo conhecimento e desenvolvimento como pessoa.

Ao programa MIM-2007 e todos os que fizeram parte dele, professores, alunos e funcionários.

## DEDICATÓRIA

Aos meus exemplos de vida, minha mãe, Yolanda Arteaga Parada e meu pai, Doutor Roger Bruno Garabito, pelo amor e apoio incondicional.

À minha esposa Kaisa Stroher de Bruno e ao Pituco Bruno Stroher, pelo carinho e por motivar sempre novos empreendimentos na minha vida.

“O mundo todo é um palco. Todos os homens e mulheres são atores e nada mais. Cada qual cumpre suas entradas e saídas, e desempenham diversos papéis...”

(William Shakespeare)

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**EBAPE - ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE EMPRESAS**

**MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**INFLUÊNCIA CULTURAL NO VALOR SUBJETIVO EM  
NEGOCIAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BOLÍVIA E BRASIL**

**Dissertação de Mestrado**

**Apresentada Por**

**ROGER MANUEL BRUNO ARTEAGA**

E APROVADA EM 30/04/2010

PELA COMISSÃO EXAMINADORA:

Professor Doutor Filipe Sobral – Orientador Acadêmico

Assinatura \_\_\_\_\_

Professor Doutor Joaquim Rubens Fontes Filho – Membro da Banca

Assinatura \_\_\_\_\_

Professor Doutor Delane Botelho – Membro da Banca

Assinatura \_\_\_\_\_

## RESUMO

A presente pesquisa quantitativa trata-se de um estudo exploratório que aborda a subjetividade em negociação, com o objetivo de verificar em que medida a cultura nacional influencia o que as pessoas subjetivamente valorizam em uma negociação. A coleta de dados foi elaborada na Bolívia e no Brasil, utilizando um questionário como instrumento da coleta de dados, pelo método SVI, para medir os aspectos subjetivos que os indivíduos valorizam em negociação. Os resultados obtidos foram codificados e por meio de uma análise estatística ficou evidenciado que existem similitudes e diferenças em relação ao que os bolivianos e os brasileiros valorizam subjetivamente. Chegou-se à conclusão de que a ambos os negociadores valorizam a satisfação do resultado numa negociação, embora os níveis de satisfação apresentem uma pequena diferença entre eles, segundo a percepção do ego existe uma clara diferença entre bolivianos e brasileiros e, por último, ambos os negociadores valorizam ter um bom relacionamento em negociação. Isto é explicado pela influência que a cultura nacional exerce sobre os negociadores de cada país.

**Palavras-chave:** Brasil; Bolívia; Negociação; Cultura; Subjetividade.

## **ABSTRACT**

This quantitative research is an exploratory study of subjectivity in negotiations with a view to ascertaining the extent to which national culture affects the subjective values of individuals in a negotiation. Data collection was developed in Bolivia and Brazil, using a questionnaire as an instrument of data collection, the SVI method to measure what the people value subjectively when they negotiate. The results were coded and through a statistical analysis it was evident that there are similarities and differences compared what Bolivians and Brazilians valued subjectively when they negotiate. The results were coded and by statistical analysis it became clear that there are similarities and differences in relation to the Bolivians and Brazilians valued subjectively. Concluding that both negotiators valued the satisfaction of the outcome of the negotiation, although satisfaction levels show a slight difference between them. There is a clear difference between Bolivia and Brazil regarding the perception of itself and, finally, negotiators valued a good relationship in negotiation. This is explained by the influence that national culture exerts on the negotiators in each country.

**Keywords:** Brazil; Bolivia; Negotiation; Culture; Subjectivity.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
1.1. Contextualização do Estudo	01
1.2. Problema de Pesquisa	04
1.3. Relevância do Estudo	04
1.4. Objetivo do Estudo	05
1.5. Delimitação do Estudo	06
1.6. Organização do Trabalho	06
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>07</b>
2.1. NEGOCIAÇÃO	07
2.2. Valor Subjetivo em Negociação	07
2.3. Elementos Subjetivos em Negociação	10
2.4. A Importância do valor subjetivo em negociação	13
<b>3. ASPECTOS GERAIS DA BOLÍVIA E DO BRASIL</b>	<b>20</b>
3.1. Contextualizando a Bolívia	21
3.2. Contextualizando o Brasil	27
<b>4. ASPECTOS CULTURAIS DO BRASIL E DA BOLÍVIA</b>	<b>31</b>
4.1. Considerações Preliminares	31
4.2. Níveis de Cultura	32
4.3. Cultura de Alto e Baixo Contexto	34
4.4. Cultura em Negociação	35
4.5. Cultura da Bolívia	37
4.6. Cultura do Brasil	38
<b>5. DIMENSÕES CULTURAIS</b>	<b>40</b>
5.1. Dimensões Culturais de Hosftede	40
5.2. Dimensões culturais do projeto GLOBE	44

<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>47</b>
6.1. Tipo de Pesquisa	47
6.2. Pesquisa Quantitativa	48
6.2.1. Universo e Amostra	49
6.2.2. Coleta de Dados	50
6.2.2.1. Instrumentos da Coleta de Dados	50
6.2.2.2. Tradução do Instrumento da Coleta de Dados	52
6.2.3 Procedimentos da Coleta de Dados	53
6.2.4 Processamento dos Dados	53
6.2.5. Limitações do Método	54
<b>7. ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>55</b>
7.1. Análise da Amostra	55
7.2. Análise das Dimensões	56
7.2.1 Dimensões e Indicadores do Valor Subjetivo em Negociação	56
7.2.2 Validação das Dimensões	57
7.2.2.1 Análise Descritiva dos Modelos	65
7.2.2.2 Validação Inicial	67
<b>8. DISCUSSÃO</b>	<b>71</b>
8.1. Satisfação do resultado	71
8.2. Ego	73
8.3. Empatia	77
<b>9. CONCLUSÃO</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO I – Questionário em Português</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO II – Cuestionario en Español (Questionário em Espanhol)</b>	<b>99</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Projeção do PIB das dez maiores economias mundiais	30
Tabela 2 - Análise das dimensões de Hofstede para o Brasil	42
Tabela 3 – Resultados do projeto GLOBE, como é a sociedade?	46
Tabela 4 – Índices estruturais dos Modelos Propostos	65
Tabela 5 – Matriz de correlação e alfa de Cronbach para o modelo 2	67
Tabela 6 – Análise de médias por dimensão	68
Tabela 7 – Análise de médias por tipo de negociação modelo 2	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Crescimento do PIB da Bolívia (2006-2010)	26
Figura 2 – Estimativa da curva do crescimento do PIB brasileiro	29
Figura 3 – Níveis de Cultura	33
Figura 4 – Modelo 1 com quatro dimensões	59
Figura 5 – Modelo 2 com três dimensões	60
Figura 6 – Modelo 3 com duas dimensões	61
Figura 7 – Modelo 4 com duas dimensões	62
Figura 8 – Modelo 5 com duas dimensões	63
Figura 9 – Modelo 6 unidimensional	64

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Dimensões Culturais do Projeto GLOBE	45
Quadro 2 – Dimensões e Indicadores do Valor Subjetivo em Negociação	57