

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Estudo

O espírito competitivo existente no ambiente de negócios, o mundo globalizado e economias em desenvolvimento fazem com que países em diferentes estágios de crescimento procurem um melhor desempenho econômico, social e empresarial. As negociações globais representam um percentual cada vez maior das atividades de negociação no mundo empresarial e das atividades dos executivos ao redor do mundo.

É por isso que para evitar os desastres econômicos recentes, superar conflitos e conciliar interesses deve existir um acompanhamento contínuo, não somente objetivo (preços, condições, créditos, custos), mas também subjetivo (valores, culturas, respeito, relacionamento de longo prazo).

Muitos autores identificam estes aspectos subjetivos como fundamentais para todo ser humano, já que representam o interior de cada pessoa, suas crenças, singularidades, cultura, sentimentos, percepções, dentre outros, e são consequência das suas relações com outros indivíduos e dos diferentes fatores psicológicos e culturais.

Já no ambiente econômico mundial, a formação constante de novos acordos e blocos econômicos é sinal de um processo acelerado dos países menos desenvolvidos, em busca de melhores oportunidades. As negociações bem sucedidas são uma forma de afiançar estas vantagens econômicas e subjetivas entre países e empresas. Alguns autores (SEBENIUS e LAX, 2000; SALACUSE, 1999), identificam a negociação como um processo social básico para solucionar conflitos e alcançar objetivos por meio de um acordo, ou seja, fazer algo melhor por meio de uma ação conjunta em situações onde existam divergências e antagonismos de interesses, idéias e posições.

Para existir o acordo mútuo é preciso compreensão, não se pode abrir mão de tudo e discordar de tudo; deve existir um acordo mútuo, um relacionamento compreensivo e bilateral. Para Pruitt (1983), negociação é um processo de tomada de decisão em que as pessoas mutuamente decidem como alocar recursos escassos, envolve principalmente a troca de bens tangíveis ou serviços, mas também uma impressão de natureza psicológica sobre os envolvidos.

As empresas que precisam de um desenvolvimento rápido no mundo moderno precisam capacitar e atualizar constantemente seus negociadores. Profissionais no ambiente dos negócios sabem que é uma responsabilidade conhecer a realidade global na hora de negociar, não apenas a visão própria, mas também os valores da contraparte e parceiros de negócio. A teoria e a prática da negociação internacional e intercultural constituem, hoje, uma preocupação generalizada entre os executivos permanentemente interessados no aperfeiçoamento das suas múltiplas habilidades profissionais.

A conquista de uma negociação bem sucedida depende de um negociador munido de paciência, determinação, conhecimento, e uma boa dose de oportunismo. Um bom argumento sempre é vital para a negociação, uma conversa improvisada compromete a credibilidade e atrapalha a objetivação.

A realidade competitiva das organizações na atualidade leva a níveis de exigência muito elevados na condução deste tipo de negócios internacionais, fazendo com que as empresas passem a selecionar negociadores cada vez mais capacitados nesta área, com conhecimentos da concorrência, e que cuidadosamente pesquisem e conheçam as exigências do mercado.

Salacuse (1998), no trabalho *Ten ways that culture affects, Negotiation styles: some survey results*, afirma que identificar áreas importantes onde diferenças culturais podem influenciar durante um processo de negociação e acrescentar ao conhecimento destes fatores pode ajudar um negociador a entender a contraparte e antecipar possíveis fontes de atritos e desentendimentos.

Culturas diversas às vezes chegam à mesa de negociação com premissas diferentes que não são explicitadas ou analisadas no momento de criar valor antes da negociação, estas podem criar obstáculos para um consenso. Sendo assim, dependendo da cultura, pode estabelecer-se um tipo de comportamento, seja cooperativo ou competitivo. Numa negociação em grupo é preciso inicialmente conhecer os valores do mesmo, já que as reações são baseadas no tipo de cultura de cada um; que podem ser cooperativos (membros são recompensados por seu desempenho no grupo), ou competitivos (membros dividem uma quantidade fixa de recursos entre si). (BAZERMAN e NEALE, 2000).

Em toda atividade social e profissional existem ritos e regras, as quais precisam ser conhecidas de modo a não trazer desvantagens para as pessoas envolvidas numa negociação. A diferença cultural entre os países é um dos temas abordados em estudos sobre negociação. Diferenças culturais podem dificultar ou facilitar a negociação de diversas formas. Podem provocar problemas de comunicação na interpretação das ações e na forma e substância do acordo (SALACUSE, 1999 apud SOBRAL et al., 2007).

As riquezas geográficas da Bolívia e do Brasil; terras ricas e produtivas, tempo agradável e economias em crescimento fazem com que fortes investimentos governamentais e privados desenvolvam novas formas de expandir os mercados entre ambos os países. Empresas multinacionais com interesses no desenvolvimento de tratados e liberações para diferentes produtos e serviços estão interessadas em diversos setores de atividades, o que gera uma constante troca comercial entre Bolívia e Brasil.

Hoje existe uma grande quantidade de investidores brasileiros residentes na Bolívia, onde os negócios são focados em setores primários, gerando uma quantidade de negociações formais e informais no país. Atualmente existem diversos eventos, feiras, e atividades comerciais que precisam de agentes preparados na área, o que justifica a utilidade do presente estudo e sua contribuição no processo de aprendizado sobre negociação.

Muitos autores argumentam a impossibilidade de consenso entre pessoas ao focar-se nos aspectos subjetivos, afirmando que estes representam traços particulares de cada pessoa e não permitem obter bons resultados objetivos. Outros autores, contrariamente a esta afirmação, argumentam que diferentes estudos sobre a subjetividade demonstram que ela é fundamental para chegar a um consenso e possibilidade de entender e condicionar a objetividade, já que ela é responsável por uma experiência e uma existência da espécie humana (HENRY, 1989 apud DAVEL e VERGARA, 2001), destacando que não podemos esquecer esse conceito, já que é um aspecto que vem da mente do ser humano, estão presentes em diferentes etapas da história, política e cultural de cada pessoa. Estes aspectos subjetivos estão presentes no dia a dia do indivíduo, e especialmente quando uma pessoa encontra-se numa negociação. (ELLIS e FLAHERTY, 1992 apud DAVEL e VERGARA, 2001).

1.2. Problema de Pesquisa

Tendo indícios de que negociadores de diferentes culturas apresentam ocorrências de diferenças na hora de negociar, em função dos valores subjetivos, a pergunta central desta dissertação é:

“Em que medida a cultura nacional influencia o que as pessoas subjetivamente valorizam em uma negociação?”

1.3. Relevância do Estudo

A abertura dos mercados, seja nacional ou internacional, as instabilidades políticas, problemas econômicos e sociais têm sido as principais barreiras encontradas pelas empresas públicas ou privadas. Sendo assim, as negociações sofrem influências políticas, legais, sociais, econômicas, etc., as quais podem comprometer o resultado de uma negociação.

Quando se está negociando é necessário levar em consideração os objetivos, interesses e comportamento da outra parte, a fim de desenvolver estratégias mais eficazes. Quando se está negociando por meio de terceiros, é necessário saber não só aquilo que é importante para você, mas também o que está em jogo para a terceira pessoa envolvida no assunto. Cada membro possui um conjunto de interesses, um preço de reserva e um objetivo (BAZERMAN e NEALE, 2000).

Assim, esta pesquisa tem um benefício potencial para o tema, por ser capaz de fazer descobertas de diferentes linhas de pesquisa, criando um abrangente quadro indutivo para descobrir o potencial de possíveis ângulos mortos dentro da negociação, revelando áreas férteis para o trabalho futuro e contribuindo para a geração de uma teoria sobre o papel do valor subjetivo na negociação.

Vale ressaltar que apesar do presente tema ser explorado em outras pesquisas e outros países, a análise comparativa entre Brasil e Bolívia, constitui um trabalho pioneiro no assunto da negociação.

1.4. Objetivo do Estudo

O presente estudo busca preencher algumas lacunas na área do valor subjetivo na negociação utilizando métodos para analisar e classificar a variedade de fatores psicológicos que as pessoas valorizam como consequência das suas negociações, para reunir áreas afins que têm sido estudadas em formas separadas.

O objetivo central desta pesquisa foi identificar em que medida a cultura afeta o que as pessoas valorizam subjetivamente em negociação, especificamente entre negociadores bolivianos e brasileiros. Como consequência do estudo, buscou-se identificar os valores, normas e crenças de ambas as comunidades, baseadas em quatro aspectos subjetivos principais sobre o processo de negociação, aqui considerados como: (1) Satisfação do resultado; (2) Ego; (3) Considerações sobre o Processo; e (4) Sentimentos sobre a Relação.

1.5. Delimitação do Estudo

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 173) um público é “um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização”. Desta definição pode-se aferir que todo país relaciona-se com várias espécies de público. Partindo desta afirmação, constata-se que num país existem vários tipos de público; portanto, este estudo não pretende abordar todos os públicos possíveis na Bolívia e no Brasil, já que tornaria o estudo inviável, pela sua extensão. Como público, aqui, foram identificados executivos em atividade e com experiência em negociações.

Apesar de existir pesquisas sobre as características de negociadores brasileiros e, em geral do negociador da América Latina, a bibliografia é muito específica e no caso da Bolívia este tipo de estudo não apresenta referencial teórico sobre o assunto. A pesquisa é pioneira na área, já que estudos comparativos entre os dois países não foram achados como instrumentos facilitadores para o estudo.

O estudo não pretende abordar um tipo de negociação específica, por isso tentou-se abranger um quadro geral sem limitações do gênero no questionário aplicado.

1.6. Organização do Trabalho

Além desta introdução, o presente estudo apresenta seus fundamentos teóricos sobre o tema (Capítulo 2). O terceiro capítulo traz a metodologia aplicada ao estudo. O quarto capítulo apresenta o levantamento e a análise de dados obtidos através de uma pesquisa quantitativa exploratória, com o intuito de fornecer informações, assim como levantar uma sobre o tema (Capítulo 5). Por fim, são apresentadas as considerações finais que permitem contribuir com esta área de estudo e melhorar as futuras negociações entre ambas as partes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura, objetivando fundamentar os principais tópicos pertinentes ao tema.

2.1. NEGOCIAÇÃO

Bazerman e Neale (2000) destacam que alguns fatores-chave para uma negociação são o BATNA (*Best Alternative to a Negotiation Agreement*) e o preço de reserva. Antes de começar uma negociação é importante saber as consequências de falhar num acordo, assim, é preciso determinar o BATNA, que é um aspecto vital, já que o mesmo representa o fator que determina o menor valor possível para fechar um acordo. No caso de não existir acordo é recomendável para ambas as partes apresentar seus BATNA's e assim conseguir fechar uma negociação baseados num ponto de segurança para todos.

Muitas pessoas começam uma negociação com uma idéia geral do negócio ou idéias alocadas especificamente ao objetivo que eles desejam, muitos negociadores não chegam a estudar seus preços de reserva ou os da outra parte. O preço de reserva é o ponto onde a negociação não afeta ou é indiferente a futuras negociações, ou seja, não gera prejuízo (impasse) e não é o cenário mais positivo dos mundos (BAZERMAN e NEALE, 2000).

2.2. Valor Subjetivo em Negociação

Na concepção de Faye (1991 apud DAVEL e VERGARA, 2001), subjetividade é aquilo que sempre foi fundamental para o ser humano e que permanece subjacente a ele. Refere-se ao interior da pessoa, sua singularidade e espontaneidade de si mesmo; subjetividade é todo o próprio de cada pessoa que constrói sua individualidade, sedimentando todo conhecimento possível.

Para Olivier (1995) a subjetividade e a modernização são fatos que são característicos nas organizações e nas sociedades modernas. A subjetividade se expressa em pensamentos, idéias, condutas, emoções, ações, sentimentos e percepções, é consequência das relações que produzem as pessoas entre si. Na concepção de Back e Prasch (1997 apud DAVEL e VERGARA, 2001), nas organizações, para se obter o consenso entre pessoas, chegar a acordos e estabelecer relacionamentos, será fundamental o aspecto subjetivo.

Muitos autores argumentam a impossibilidade de consenso entre pessoas ao focar-se nos aspectos subjetivos, afirmando que estes representam traços particulares de cada pessoa e não permitem obter bons resultados objetivos. Outros autores, contrariamente a esta afirmação, argumentam que diferentes estudos sobre a subjetividade demonstram que ela é fundamental para chegar a um consenso e possibilidade de entender e condicionar a objetividade, já que ela é responsável por uma experiência e uma existência da espécie humana (HENRY, 1989 apud DAVEL e VERGARA, 2001), destacando que não podemos esquecer esse conceito, já que é um aspecto que vem da mente do ser humano, estão presentes em diferentes etapas da história, política e cultural de cada pessoa. Estes aspectos subjetivos estão presentes no dia a dia do indivíduo, e especialmente quando uma pessoa encontra-se numa negociação. (ELLIS e FLAHERTY, 1992 apud DAVEL e VERGARA, 2001).

Considerando que a negociação faz parte do dia a dia dos indivíduos de uma sociedade, Weber (2003), afirma que as pessoas estão negociando constantemente, cada dia nas situações mais simples, desde a compra de um automóvel até namorados na hora de decidir que filme assistir no cinema, qualquer pessoa é um negociador, mas as pessoas sentem medo de negociar. Esse medo, segundo o autor, pode “gerar confusão na mente do negociador, desistir da negociação pela falta de conhecimento de metas específicas ou até mesmo agressividade por falta de argumento válido” (WEBER, 2003, p. 3).

Nesse sentido, qualquer pessoa pode apreender a negociar, só é preciso entender a psicologia humana e ter uma mente aberta para escutar a outra parte, entender as necessidades e compartilhar o sucesso. Um bom negociador entende que negociação é um processo que pode ser uma oportunidade contínua para melhorias e não para confrontações.

Geralmente, por negociações entende-se troca de bens ou serviços, nenhum aspecto emocional vem à mente quando se pensa sobre uma negociação de duas partes. Foco no racional, pensar em objetividade e seriedade podem fazer pensar que emoções e sentimentos deveriam ser ignorados numa negociação. Contrariamente, Bazerman e Neale (2000) afirmam que, para obter sucesso numa negociação os gerentes precisarão entender e antecipar o impacto de todas as emoções e atribuições sentimentais que participam constantemente consciente ou inconscientemente no processo de negociação.

Já Bazerman, Curhan, e Moore (2001); Carnevale e Pruitt (1992) e Thompson, (1990), revelam fatores emocionais e psicológicos nos estudos realizados sobre negociações, desafiando o pensamento racional, acreditando que uma negociação é regida por situações e decisões econômicas e políticas motivadas por uma idéia do “racional” antes do “emocional”. Para os autores, esse tipo de pensamento convencional pode ser gerado por uma série de estudos econômicos e tradicionais no campo das negociações ao longo dos anos, baseados em pesquisas deste tipo, totalmente objetivas e racionais.

Resultados e análises subjetivas representam claramente aspectos muito importantes das negociações. Muitos pesquisadores criticam a falta de atenção nos estudos realizados há várias décadas, utilizando-se medidas psicossociais na negociação, tais como Rubin e Brown (1975, citados por CURHAN et al., 2006, p. 3), que assim argumentaram sobre a análise subjetiva: “chegou o momento de passar essas medidas... fora do escuro recesso conhecido como ‘análise complementar’ de volta para o primeiro plano da atenção dos pesquisadores, onde eles pertencem”.

Estes estudos subjetivos não são comuns em pesquisas sobre negociação, muitos pesquisadores só desejam analisar dados econômicos e políticos na hora de pesquisar sobre negociações. Desde a década de 1960 e 1970 tem havido um aumento gradual no estudo sobre percepção e atitude como variáveis dependentes dentro de estudos da negociação, mas mesmo assim em uma revisão no período de 1993-2002, tais medidas foram incluídas em apenas 25% dos estudos realizados (MESTDAGH e BUELENS, 2003).

Na última década, alguns autores como Thompson (1992), Bazerman et al. (2000); Curhan et al. (2006), têm incorporado diferentes fatores psicossociais nos estudos sobre negociação, identificando estes fatores como responsáveis diretos pelos resultados obtidos numa negociação.

2.3. Elementos Subjetivos em Negociação

A teoria prévia sobre os aspectos subjetivos nas negociações e pesquisas de diferentes autores reconhecidos na área de negociação afirmam que estes elementos deveriam ser estudados a fundo por um negociador. Considerando esta premissa analisaremos a teoria de Thompson (1992) sobre o comportamento e resultados em negociações.

O artigo de Thompson, intitulado *Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues*, analisa diferentes aspectos sobre as diferenças, emoções e outros aspectos cognitivos da negociação. Como outros autores Thompson (1992) critica a excessiva importância aos fatores objetivos que são utilizados nas pesquisas que estudam a área da negociação, contendo aspectos típicos, tais como fatores econômicos, políticos e desempenho para analisar o resultado final de uma negociação.

No referido artigo, Thompson afirma que um negociador não tem informação suficiente para fazer julgamentos e análises diretas sobre o resultado final de uma

negociação, o que leva a suposições sobre o assunto e desempenhos ineficientes. O autor destaca que os aspectos subjetivos são importantes neste momento, já que os aspectos motivacionais, cognitivos e emocionais podem ajudar bastante na hora de elaborar julgamentos sobre os resultados de uma negociação (THOMPSON, 1992).

Em sua revisão, Thompson propôs que os resultados nas negociações recaiam em duas grandes classes: econômica e psicossocial. Resultados econômicos referem-se a termos explícitos ou produtos de uma negociação, tais como a realização ou não de um acordo que tenha sido alcançado, os benefícios conjuntos que foram criados e como os recursos são divididos ou reclamados pelas partes envolvidas. As medidas psicossociais em negociação baseiam-se na percepção social, e consiste em três importantes elementos: percepção do resultado (poder de barganha), da relação (percepção da outra parte) e da autocrítica (percepção de si mesmo).

Embora Thompson analise os três elementos como partes do processo de uma negociação como um todo, autores como Curhan et al. (2006) acreditam que é importante analisar o sentimento do negociador sobre o processo da negociação como um quarto elemento para analisar nas pesquisas subjetivas.

O primeiro elemento de Thompson (1992) diz respeito ao resultado da negociação, este elemento inclui decisões e sentimentos diretamente envolvidos no processo de negociação, podendo ser citados como exemplos: normas, o contexto da negociação, a estrutura, a comunicação entre as partes, a informação compartilhada, a percepção da justiça e equidade envolvidos no processo. Destacando este elemento, o autor afirma que o sentimento sobre o resultado vai além de fechar um acordo e condições finais, este elemento envolve fatores subjetivos e objetivos para um negociador, como valor subjetivo e a sensação de satisfação em fechar um resultado objetivo.

Oliver, Balakrishnan e Barry (1994) argumentaram que esse resultado de satisfação subjetiva envolve um aspecto afetivo compartilhado com a outra parte,

levando a importantes implicações para os comportamentos e negociações subseqüentes, como a disponibilidade de continuar com o relacionamento.

Um negociador percebe uma vantagem ou desvantagem através da comparação social fazendo uma análise comparativa interna em relação aos resultados obtidos por outros negociadores nas mesmas situações ou situações semelhantes e/ou fazendo uma análise comparativa no final da negociação sobre o comportamento da outra parte em relação às expectativas da mesma sobre o resultado final (LOEWENSTEIN, THOMPSON e BAZERMAN, 1989; STRAUB E MURNIGHAN, 1995).

O segundo elemento de Thompson envolve sentimentos sobre a relação, ou seja, as percepções e impressões sobre a outra parte. Este elemento pode ser classificado em duas categorias: (1) o que um negociador pensa da outra parte e (2) o que um negociador pensa da sua relação com a outra parte. Autores afirma que ambas as categorias atuam de uma forma conjunta e uma não pode surgir sem a influência da outra categoria, sendo assim, não se pode fazer uma análise separada (CURHAN et al. 2006).

Para Thompson, o primeiro fator – o que um negociador pensa da outra parte – envolve a percepção e impressão das atribuições que negociadores fazem sobre a outra parte baseados no seu comportamento (ética, táticas, estratégias e outros) e outras características gerais, tais como sua perícia na área, cooperação, empatia e a reputação do negociador (FORTGANG, LAX, e SEBENIUS, 2003; MORRIS, LARRICK e SU, 1999; TINSLEY, O'CONNOR e SULLIVAN, 2002). O segundo fator, o que um negociador pensa da sua relação com a outra parte, inclui a relação social, confiança, respeito e compreensão entre ambas as partes (LEWICKI, MCALLISTER e BIES, 1998; NAQUIM e PAULSON, 2003).

O terceiro elemento de Thompson, a autonomia ou percepção de si mesmo, implica levar a percepção do processo como um todo para o interior da pessoa. Negociadores julgam suas próprias características, desempenho e valores como profissionais (SNYDER e HIGGINS, 1997), de formas internas e externas. O

negociador percebe internamente seu grau de motivação e valores, e externamente seu próprio comportamento e atitude, como se fossem outra pessoa observando estas atribuições. Neste elemento podemos citar as percepções exclusivas de cada negociador como a auto-eficácia, auto-valorização, positivismo, auto-estima e a imagem (PYSZCYNski et al. 2004; TAYLOR e BROWN, 1994).

Na perspectiva de Kwon e Weingart (2004), um negociador está se auto-avaliando em cada negociação, uma negociação pode ser a última ou a primeira de várias negociações bem sucedidas. Para os autores, o que acontece numa negociação pode afetar o pensamento de um negociador sobre seus atributos e a avaliação da sua auto-eficácia nessa negociação pode afetar o desempenho em futuras negociações.

Claro está que uma negociação envolve aspectos sensíveis para todo negociador, a exposição nas diferentes fases do processo estão especialmente envolvidas com a autonomia e a percepção de si mesmo o tempo todo numa negociação. Fatores determinantes como a experiência, enfrentamentos com a outra parte, exposição em público, uma avaliação como profissional constante, e diferentes esforços pessoais, ameaçam continuamente o desempenho de um negociador, por isso é muito importante sentir-se confortável com o desempenho e comportamento numa negociação (WHITE et al., 2004).

2.4. A Importância do valor subjetivo em negociação

De acordo com Post e Post (2003), o pecado imperdoável de um executivo e profissional de negócios não é a arrogância, mas sim a ignorância sobre alguns aspectos culturais e subjetivos de seus concorrentes e parceiros. Números cada vez maiores de nações parceiras de negócios acreditam que é fundamental apreender a respeito dos costumes e aspectos subjetivos das outras culturas.

Já Bazerman e Neale (2000) destacam que estas diferenças culturais, sentimentos e considerações emocionais afetam o desempenho de um negociador, diferentes percepções de equidade e justiça no processo de negociação influenciam profundamente a fator emocional do negociador. Na visão dos autores, negociar racionalmente é entender o impacto desses fatores na própria negociação e antecipar estas influências no comportamento da outra parte. Destacam também que ignorar essas influências não faz mais sentido, pois o negociador tem que assumir estas emoções e preparar sua estratégia, considerando que a outra parte também fará o mesmo.

Para Curhan et al. (2006), o valor subjetivo em negociação apresenta uma importante área de estudo e pesquisa, especificamente por três razões: (a) como valor subjetivo em si mesmo; (b) melhora a intuição do negociador para obter resultados objetivos e (c) como prognóstico futuro do valor objetivo, como a seguir descritos e analisados.

a) Como valor subjetivo em si mesmo

Albrecht e Albrecht (1995) afirmam que entender e avaliar constantemente o valor subjetivo é uma forma de aproveitar estes aspectos numa negociação; a falta de conhecimento e preparação sobre valores subjetivos pode trazer conflitos e conseqüências negativas numa negociação, como resultados de alguns bloqueios psicológicos tais como:

- Necessidade de ser simpático com a outra parte;
- Necessidade de ser aceito e aprovado;
- Temor de confrontação de conflito ou desarmonia;
- Sentimento de culpa por defender seu próprio interesse;
- Temor das intenções da outra parte por experiências passadas em negociações ganha-perde;
- Intimidação por pessoas dominadoras;
- Falta de autoconfiança;

- Dificuldade de concentração sobre pressão;
- Perspectiva de remorso e
- Temor de perder prestígio perante o chefe e/ou os colegas (ALBRECHT e ALBRECHT, 1995).

Muitas vezes fazemos sacrifícios por obter diferentes bens de consumo que se tornam inúteis com o tempo ou deixamos de comprar bens necessários por comprar outros de pouco valor agregado, do mesmo modo muitas vezes pessoas trocam seus bens mais estimados a fim de comprar um presente ou adquirir o produto de moda o que se torna inútil pelo outro sacrifício paralelo, praticamente depreciando o verdadeiro valor econômico do bem estimado.

O mundo dos negócios não está longe destas situações, muitos negociadores consciente ou inconscientemente optam por perder ou limitar as oportunidades por extrair um valor econômico e fechar a negociação, sem distinguir normas ou metas. De fato, isso pode manter ou mesmo reforçar e contribuir para afetar o bem-estar do indivíduo. (CURHAN et al., 2004).

No mundo moderno as negociações chegam a conformar um relacionamento interpessoal (entre familiares, amigos, vizinhos, colegas e empresas associadas a longo tempo) e a qualidade deste relacionamento será vital na hora de resolver, além das questões particulares em jogo, os recursos que serão divididos (GELFAND et al. citados por CURHAN et al. 2006).

Como bem destacam Sebenius e Lax (2000, p. 74):

Os interesses dos negociadores podem ir além do óbvio e tangível... Tomemos, por exemplo, a busca quase universal pela aprovação social ou o simples prazer que deriva ser tratado com respeito, mesmo em um encontro de uma vez só.

Compartilhando a opinião de Sebenius e Lax (2000), respeito e aprovação social são importantes para os indivíduos, muitas vezes um negociador pode levar a

negociação para o lado emocional e humano, o que pode levar a confundir a mente do mesmo. Para que isto não aconteça será fundamental que o negociador entenda que uma negociação trata apenas de negócios e, mais importante ainda, que o dinheiro não reflete os valores humanos, o valor próprio, a forma de viver e a ética (WEBER, 2003).

Segundo o método da Harvard, o qual é baseado em critérios, interesses e opções de pessoas, toda negociação não deve adotar o discurso de ser um jogo de soma zero, ou seja, alguém perde ou alguém ganha. Diferentes aspectos como princípios, opiniões devem servir para procurar soluções que envolvam ambas as partes com opções de ganhos mútuos, estudarem diferentes alternativas para obter uma negociação equilibrada, evitar o impasse e assim todos podem sair satisfeitos. Reconhecer os interesses da outra parte e ter espírito, ser justo, claro, imparcial e construtivo é importante para estabelecer um bom relacionamento e futuras negociações a longo prazo. (FISHER, URY e PATTON, 1991).

b) Melhora a intuição do negociador para obter resultados objetivos

Em muitas situações os negociadores de ambas as partes sentem falta de uma informação recíproca e um relacionamento que permita executar a análise racional completa e exata, em consequência deste fato as percepções diferem muito entre si mesmas na hora de chegar a análise final e objetiva da negociação (THOMPSON e HASTIE, 1990).

Segundo Albrecht e Albrecht (1995), para chegar a uma análise final objetiva e eficaz é fundamental estabelecer primeiro os aspectos subjetivos, e esta troca de informação com a outra parte,

(...) se você tiver um forte senso de empatia e um bom relacionamento com a outra parte, a negociação torna-se mais fácil e aberta, depois disso você poderia começar a direcionar a negociação e seus esforços à parte mecânica da negociação, ou seja, diretamente aos aspectos objetivos do negócio, em vez de ficar tratando dos aspectos subjetivos como questões emocionais, conflitos e hostilidade (ALBRECHT e ALBRECHT 1995).

Geralmente para um negociador é difícil medir com indicadores objetivos o desempenho no final da negociação, no mundo das negociações muitas vezes o *feedback* sobre um negociador é baseado na percepção, diferentes questionamentos surgem na mente do profissional no fechamento da negociação, esse mundo perceptivo está cheio de variáveis subjetivas e estas refletem bem se eles fizeram seu trabalho.

Esse aspecto subjetivo funciona como um espelho para o negociador autocrítico e competitivo, também serve como um prognóstico mais próximo do comportamento futuro em vez do desempenho objetivo em si. Diferentes tipos de percepções como os pensamentos e atitudes influenciam diretamente ou indiretamente no comportamento e desempenho no dia a dia de uma pessoa, muito mais do que uma realidade objetiva das situações cotidianas.

Estes fatos e outras atribuições sobre o valor subjetivo pode ser o responsável direto ou pelo menos uns dos maiores envolvidos nas motivações, tendências, ações e atitudes de um negociador. Estudar, pesquisar e aprender sobre o valor subjetivo pode ser uma luz para os negociadores junto com o processo da experiência para chegar a resultados objetivos e eficazes. (EAGLEY e CHAIKEN, 1998).

c) Como prognóstico futuro do valor objetivo

Na visão de Weber (2003), antes de entrar numa negociação é fundamental colocar-se na mente da outra parte, começar a sentir as emoções e se perguntar qual é o verdadeiro interesse de sucesso para ele? Que constituiria um ganho? Quais são as melhores alternativas? É lógico que a outra parte pode estar fazendo a mesma tarefa, já que não se colocar na mente do outro negociador antes da negociação e não estar preparado para a futura negociação demonstra uma enorme falta de respeito com a outra parte.

O resultado final de uma negociação pode trazer valores subjetivos positivos ou negativos para um negociador e afetar diretamente qualquer resultado econômico para qualquer uma das partes envolvidas no processo, além disso, pode influenciar diretamente nas negociações a longo prazo e principalmente na reputação dos negociadores (CROSON e GLICK, 2001; FORTGANG, LAX e SEBENIUS, 2003; GOATES, BARRY e FRIEDMAN, 2003; TINSLEY, O'CONNOR e SULLIVAN, 2002).

Será fundamental fortalecer e aprimorar constantemente o valor subjetivo nas negociações, já que isso pode aumentar a perseverança e a motivação para efetuar futuras negociações e assim manter um vínculo a longo prazo com a outra parte. Por exemplo, duas negociações A e B, a negociação A pode ser uma negociação onde as partes compartilhem informação, o comportamento e relacionamento sejam agradáveis, diferentes aspectos que fomentem um relacionamento a longo prazo são claramente estabelecidos na mesa das negociações, logicamente traçará um caminho para que a negociação B seja muito mais produtiva, cooperativa e, sobretudo, bem sucedida (FORTGANG, LAX e SEBENIUS, 2003). Na negociação B, o relacionamento tende a manter um padrão estável e as chances de continuar com este tipo de relação sólida são muito mais positivas (OLIVER et al., 1994).

Numa negociação, claramente os envolvidos precisam ter boa vontade uns com os outros, é importante estar bem motivado e ter um relacionamento agradável para aplicar diferentes termos e objetivos de um contrato, principalmente a longo prazo, já que em algumas situações contratuais, diferentes normas e termos são utilizados como um teste para ver se funciona para ambas as partes, assim, é importante a comunicação contínua para resolver litígios no futuro (FORTGANG, LAX e SEBENIUS, 2003; WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD e MCKERSIE, 1994).

Axelford (1984) e Komorita e Parks (1995) concordam que manter um bom relacionamento constante, o qual muitas vezes é difícil pelos interesses econômicos de toda negociação, é de extrema importância no processo da negociação. Além disso, é claro que pode ser utilizada como uma estratégia eficaz para manter as

relações futuras e logicamente a cooperação entre as partes, sobretudo pode trazer grandes recompensas econômicas sobre a concorrência a longo prazo. Um exemplo claro é o dilema do prisioneiro e seu famoso “olho por olho”, é uma estratégia que prevalece ao longo do tempo sobre outros tipos de estratégias, embora não supere outras alternativas muito mais eficazes, isso pelo fato que a estratégia “olho por olho” mantém uma cooperação estável por períodos muito mais longos que outras estratégias.

O valor subjetivo pode ser um precursor importante do valor subjetivo futuro, porém os dois divergem entre si, especialmente no curto prazo. O conceito que a satisfação subjetiva deveria ter um resultado objetivo satisfatório não é uma função linear nem regra a seguir (CONLON et al., 1989; NORTHCRAFT et al., 1995). De fato, manipular uma negociação para um dos lados, seja subjetivo ou objetivo, pode levar para direções totalmente opostas, por exemplo, aumentando o desempenho numa negociação para alcançar resultados objetivos leva automaticamente a reduzir a satisfação subjetiva (GALINSKY et al., 2002; THOMPSON, 1995). Esta afirmação é importante para estabelecer pesquisas que tenham uma tendência a estudar a relação que o valor subjetivo psicológico, como um elemento distinto do relacionamento recíproco, pode ter com o valor objetivo (CURHAN, ELFENBEIN e XU, 2006).

3. ASPECTOS GERAIS DA BOLÍVIA E DO BRASIL

3.1. Contextualizando a Bolívia

A origem da Bolívia pode ser compreendida por duas ramas, segundo sua geografia, com duas regiões bem definidas, a região ocidental e a região oriental.

A antiga civilização que dominava o ocidente do território que hoje é a Bolívia foi à cultura *Tiwanaku*, reinos *Aymaras* e posteriormente os *Wari*. A fundação destes grupos provavelmente foi antes do ano 300. Nessa época este território esteve ocupado por vários grupos de língua *Aymara* (*collas*, *pacajes*, *lupacas*, *omasuyos*), destacando-se os *collas* que dominavam um vasto território da região e lutavam com os *quéchuas* que dominavam parte do território que hoje é o Peru.

A cultura *inca* estabeleceu um domínio absoluto no século XV, derrotando estes grupos e estabelecendo-se, a região ocidental da Bolívia constituiu-se durante quase um século uma das quatro grandes divisões do império *inca* sob o nome de *collasuyo*. Estas culturas deixaram muitos monumentos arquitetônicos no país e línguas como *aymara* e *quéchua* que são difundidas em alguns territórios ocidentais. A cultura *inca* foi caracterizada pelas crenças em deuses vindos do espaço e eternos sacrifícios humanos efetuados nos templos feitos para estas divindades¹.

Um hábito da cultura do altiplano (região ocidental) é o consumo e a comercialização da planta de coca, a produção de coca na Bolívia é controlada pelo governo, nas regiões orientais (onde a planta não é produzida) este hábito não é comum nos nativos orientais (LEONARD, 1952).

Segundo Leonard (1952), a cultura ocidental que concentra a maior população do índio descendente do *inca* é praticamente uma região cheia de

¹ Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre, Bolívia, disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolívia>>, acessado em: 23/08/2009.

montanhas e regiões inexploradas, muitos destes índios ainda estão isolados e conservam costumes desde a chegada dos espanhóis.

Segundo Mercado (2007), menos conhecidos são os vestígios da cultura amazônica da região Oriental da Bolívia, grupos nativos como os *tupi-guaranis*, *chiriguanos*, *chiquitanos*, *samucos*, entre outros, dominavam um vasto território das planícies orientais. Os *incas* não conseguiram dominar estas regiões, as quais eram custodiadas pelas tribos nativas orientais, o principal representante das regiões orientais foram os *chiriguanos*.

A cultura *chiriguano* era organizada e mais numerosa que as outras da região, costumes religiosos exerceram uma forte influência de deuses, seres de poder, donos das terras e profetas ou iluminados pelos deuses, estes últimos tinham muito poder de decisão sobre o povo *chiriguano* e seus líderes (MERCADO, 2007).

Para Leonard (1952), a cultura oriental, principalmente em Santa Cruz de la Sierra é distinta, poucos metros sobre o nível do mar em comparação com outras regiões da Bolívia, é uma terra agradável e produtiva o que levou a atrair muitos imigrantes das outras regiões do país e do estrangeiro que reflete diretamente na cultura da região oriental.

O primeiro espanhol a chegar ao território ocidental foi Diego de Almagro em 1535, porém Gonzalo Pizarro foi o encarregado de conquistar o *collasuyo*. As primeiras províncias fundadas na região foram chuquisaca (atual capital histórica Sucre) em 1538, Potosí surgiu em 1564, La Paz em 1548 (atual capital política) e Santa Cruz (atual capital econômica do país) em 26 de fevereiro de 1561 e finalmente Cochabamba em 1574.

Depois da colonização espanhola começou uma era mineiro-agrícola na região, a cidade de Potosí em 1574 era a mais populosa da América com 120.000 habitantes, o principal centro mineiro pela exploração da prata, diferentes historiadores afirmam que na época existia uma enorme quantidade de prata, com a capacidade de construir uma ponte de Paris até a cidade de Potosí. O rei Carlos I

outorgou à cidade o título de Vila Imperial e durante mais de 200 anos foi a região mais populosa da Real Audiência de Charcas (um dos vice-reinados espanhóis mais importantes da época) (DE MESA, GISBERT e MESA, 2003).

No século XVIII a região começou a declinar, a extração sem limites de recursos não-renováveis levou os colonizadores a procurarem outras fontes e outras terras em diferentes regiões do território das Américas². Em 6 de agosto de 1825, a região declarou-se independente, Simon Bolívar foi o fundador e primeiro presidente da Bolívia, que em homenagem a seu fundador adotou esse nome.

Segundo Arguedas (2008), a distribuição étnica das três regiões (inter-andina, amazônica e da prata) na variedade indígena oferece uma diferença marcada, já que a região andina é composta pelas raças que formaram o império Inca do *Tahuantinsuyo*, nos extremos ou nas selvas das outras duas regiões, estas são mais adaptáveis a certos refinamentos que deixam claro um alto grau de cultura ou maior sensibilidade física e estética.

Segundo o censo de 1900, a raça boliviana pode ser dividida em quatro tipos: Indígena, branca (descendentes da estrangeira, principalmente espanhola), mestiça (fruto das anteriores) e negra (em proporção extremamente reduzida) (ARGUEDAS, 2008). O autor identifica, ainda, três tipos de culturas que podem ser caracterizadas em cidades representativas destas regiões geográficas, que ele assim descreve:

- La Paz, Potosi e Oruro: pela situação geográfica, montanha e clima frio, a população desta região é um pouco triste, orgulhosa, feroz, e propensa à mentira (herança da cultura Inca), trabalhadores e guerreiros, melancólicos, com pouca ou nenhuma ambição, pouco sensual (devido ao clima frio), a população é pobre e gasta muito dinheiro em diversão principalmente no álcool. A mulher é tímida e pouco sensual.

² Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre, Bolívia, disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolívia>>, acessado em: 05/05/2009.

- Cochabamba, Sucre: povo sentimental, sedutor, impulsivo, sonhador, criativos e bons palestrantes, bons políticos, patriotas, artistas e escritores, religiosos e muito fiel nas crenças católicas. A mulher é fiel, gosta do estudo e considera um amor para com a pátria único e fortemente identificável.
- Santa Cruz de La Sierra, Tarija, Beni e Pando: região quente e terra rica para agricultura, é de espírito generoso, caridoso, tranquilo, sentimental, apaixonado, preguiçoso, esperto e povo famoso pela beleza das mulheres e uma cultura social de alto padrão (ARGUEDAS, 2008).

A Bolívia é oficialmente um estado unitário democrático, a sua organização política é por poderes: Executivo, Legislativo, Judiciário e Eleitoral. De maneira descentralizada, encontra-se a presidência da república. A capital oficial e sede do poder judiciário é Sucre e a sede do governo (poder executivo e legislativo) é La Paz. A última constituição política da Bolívia foi aprovada em 7 de fevereiro de 2009 e entrou em vigor nesse mesmo ano³.

Para Sant'anna (2005), a política da Bolívia é uns dos temas mais controversos quando se quer fazer uma análise, já que a divisão do país é clara, regiões ocidentais apóiam a presidência de Evo Morales, regiões orientais não desistem da luta chamada de "Autônômica", procurando até uma independência se fosse o caso.

Autores como Sanabria (1973 apud Gandarilla, 2008) ressaltam que esta diferença geográfica e étnica do povo boliviano gera um conflito político existente desde os começos da colonização, isto porque o governo centralista não podia conter os movimentos de insurreição e independência, principalmente na parte oriental do país. Documentos históricos confirmam este tipo de acontecimento desde a época da Colônia espanhola, no ano 1908. Nesse sentido, Sanabria (1973 apud Gandarilla, 2008, p. 16) afirma que: "O primeiro movimento de insurreição nesta

³ Central Intelligence Agency, Publications the World Factbook, **Bolivia economy**, Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>, acesso em: 03/01/2010.

cidade (Santa Cruz), foi tramado por negros e mulatos para constituir um governo local próprio (...) devia ser no dia 15 de agosto de 1908”.

Por sua vez, Gandarilla (2008) afirma que:

O temor da independência de Santa Cruz, na sociedade andina (ocidente) é transmitido através de gerações (...) em dezembro de 2006, na cidade de Santa Cruz de La Sierra, um milhão de pessoas gritou “independência” (...) pela via da democracia tinha-se ganhado muito e da mesma via deverá se obter a “autonomia” (GANDARILLA, 2008, p. 236-7).

A diversidade econômica também é facilmente percebida, as principais cidades como La Paz, Cochabamba e Santa Cruz, têm uma concentração econômica maior e melhores qualidades de vida. Especificamente a cidade de Santa Cruz tem uma indústria baseada na agricultura muito importante e negócios com outros países. No entanto, há outras cidades praticamente isoladas, como Potosi, Sucre, Oruro, onde está a maior concentração de índios, os quais rejeitam novos costumes e condições econômicas do oriente (LEONARD, 1952). Um aspecto que influencia muito na economia da Bolívia é o desenvolvimento de estradas entre capitais. Pela diversidade na geografia boliviana e fatores econômicos, é difícil investir em infra-estrutura e estradas, entre cidades capitais, inviabilizado pelo grande investimento de dinheiro, dificilmente disponíveis no governo da Bolívia (ARGUEDAS, 2008).

Resumidamente, a divisão por atividade produtiva na Bolívia pode ser descrita da seguinte forma:

- Norte: Extrativismo vegetal e Agroindústria;
- Centro-Oeste: Comércio de serviços e extrativismo mineral;
- Centro-Este: Agronegócio, petróleo, agroindústria, comércio de serviços e indústria agropecuária bem desenvolvida;
- Nordeste: Agronegócio; e
- Sul: Indústrias de petróleo e agronegócio, indústria de vinhos bem desenvolvida.

Juntamente com o Paraguai, a Bolívia é um dos países sul-americanos sem litoral marítimo. É o oitavo país mais extenso nas Américas e o vigésimo-sétimo do mundo. Durante a década de 1940, o ciclo da borracha manteve uma forte economia na região oriental do país, gerando um fluxo de exportação constante com Europa e América do Norte, gerando construções portuárias e industriais para a exportação do produto. Porém, guerras e tratados políticos levaram a ter um território reduzido e muitas regiões foram concedidas para países limítrofes como Brasil, Argentina, Peru, Paraguai, e Chile, fazendo com que a Bolívia perdesse a saída direta para o Oceano Pacífico.

A Bolívia teve um desenvolvimento considerável nos anos 1990, depois de assinar tratados de livre comércio como o MERCOSUL e as privatizações da linha aérea estatal, companhia de telefones, ferroviárias, companhia elétrica e da companhia petrolífera⁴.

Depois de uma desastrosa crise ocorrida durante a década de 1980, a Bolívia ficou dentre os países mais pobres da América Latina. Na década de 1990, no entanto, diferentes políticas econômicas e acordos de investimento fizeram a economia crescer no país, incrementando os ingressos e movimentando a indústria boliviana. Embora o setor de serviços se apresente como o maior responsável pela economia da Bolívia, com 51,8%, seguidos pela indústria, com 36,11%, a força laboral da Bolívia está na agricultura com 40% da população⁵.

Desde os anos 2003-05 a política da Bolívia teve uma influência muito forte na economia do país, diferentes problemas internos e principalmente diferenças étnicas. As novas políticas impostas pelo governo no setor da indústria mineira e hidrocarbonetos, além de outros problemas com as ajudas econômicas internacionais (o governo começou a cobrar altas taxas fiscais e os Estados Unidos decidiram cortar as políticas de ajuda econômica de luta contra a produção de drogas), geraram uma recessão muito intensa no país.

⁴ Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre, **Bolívia**, disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolivia>>, acessado em: 05/05/2009.

⁵ Central Intelligence Agency, Publications the World Factbook, **Bolivia economy**, Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>, acesso em: 03/01/2010.

Segundo relato de Osório (2010), a redução da demanda brasileira pelo gás boliviano provocou uma queda no Produto Interno Bruto (PIB) da Bolívia no primeiro trimestre de 2007 em comparação ao mesmo período de 2006, de acordo com o ministro boliviano da Economia e Finanças na época, Luis Arce. A economia boliviana registrou crescimento de 2,11% no mesmo período de 2009, muito mais dos 6% registrados em 2008.

A autora descreve que, embora o país tenha sofrido nos últimos anos estes problemas políticos que refletem diretamente na economia, análises do ano de 2009 feitas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), destacam uma boa gestão econômica na Bolívia. Para o ano 2010, o FMI espera um crescimento de 4% no PIB boliviano, com melhores investimentos públicos e exportações; já o governo boliviano prevê um aumento de 4,5 a 5,5% no produto interno do país. Além disso, os representantes do FMI parabenizaram o país pelo tratamento macroeconômico durante a crise, já que o crescimento foi uns dos mais altos da América Latina (OSÓRIO, 2010). A Bolívia é atualmente o 17º maior exportador de hidrocarbonetos do mundo, o que leva esta indústria a representar grande parte do PIB boliviano.

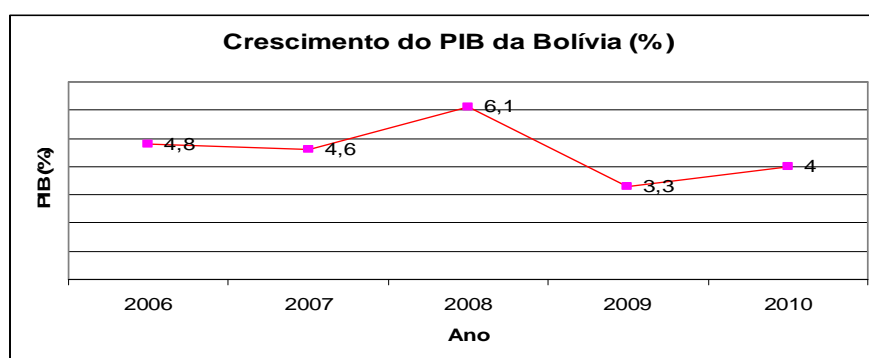


Figura 1 – Crescimento do PIB da Bolívia (2006-2010)

Fonte: Fundo Monetário Internacional (FMI, 2010)

De acordo com os dados do FMI, para 2010 é esperado um incremento de receitas e doações no setor público de 34,3%, representa um aumento de 1,8% em comparação ao ano de 2009. Espera-se que as reservas internacionais líquidas tenham um crescimento de 690 milhões de dólares a mais do que em 2009.

3.2. Contextualizando o Brasil

Os índios brasileiros, antigos moradores da região, foram principalmente caracterizados por grupos separados, onde os Tupis são um exemplo de índios que dominavam a costa da Guiana Francesa e brasileira.

Pedro Alvarez Cabral foi o primeiro europeu a chegar ao Brasil, aportando em Salvador (Bahia), no dia 22 de abril de 1500. Em 1535 ocorreu a fundação de São Vicente por Martin Afonso de Souza, posterior fundador de Salvador, nessa época estabelecida como capital do Brasil.

No século XVI, os portugueses começaram a escravizar aos nativos, os quais não aceitavam a colonização, posteriormente a escravidão dos grupos africanos, escravos em Portugal e trazidos ao Brasil, acabou gerando uma mistura enorme na raça brasileira⁶.

Já no século XVII, o Brasil sofreu um desenvolvimento econômico muito importante, com a exploração do tabaco, cana de açúcar, pedras preciosas e ouro, isso gerou uma ocupação de grupos de holandeses no nordeste do país e também africanos fugindo da escravidão, somado a conflitos com franceses e holandeses que tentavam ingressar e tomar territórios no Brasil.

No começo do século XIX, Dom João VI chega ao Brasil, abandona Portugal fugindo dos exércitos de Napoleão Bonaparte. Com isso, o Brasil passou a ser a única colônia do mundo a se tornar metrópole. Isto que gerou uma série de conspirações pela sociedade colonial portuguesa, demandando a volta do Dom João para o Portugal⁷.

As primeiras revoltas foram geradas pelos Bandeirantes paulistas e mineiros, depois de uma década marcada pelo sucesso do ouro, começou a Inconfidência Mineira, movimento gerado pela inconformidade de pagar impostos exigidos pela

⁶ Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre, **História do Brasil**, disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Brasil>>, acessado em: 05/05/2009.

⁷ Idem.

Coroa Portuguesa. Depois de várias tentativas proclamou-se a República, em 15 de novembro de 1889, por um golpe militar Dom Pedro II foi deposto e assumiu Deodoro da Fonseca, primeiro presidente do Brasil⁸.

No século XVI os portugueses começaram a escravizar os nativos, posteriormente trazendo grupos africanos, escravizados em Portugal, o que gerou uma mistura enorme na raça brasileira. Diversos massacres e a escravidão que foi adotada com as tribos indígenas e os nativos da região não deixaram muita riqueza cultural originária no Brasil⁹.

A grande influência estrangeira e a mistura européia geraram uma série de novas etnias no Brasil, onde temos a colonização de portugueses, escravos africanos trazidos da Europa, imigrantes alemães, italianos no sul e alguns holandeses e franceses, gerando uma enorme diversidade em cada região. Atualmente existem alguns grupos de índios isolados na Amazônia Brasileira.

De acordo com a Constituição de 1988, o Brasil é uma república federativa presidencialista. A forma de Estado foi inspirada no modelo estadunidense, no entanto, o sistema legal brasileiro segue a tradição romano-germânica do Direito Positivo¹⁰. O federalismo no Brasil é mais centralizado do que o federalismo estadunidense; os estados brasileiros têm menos autonomia do que os estados norte-americanos, especialmente quanto à criação de leis.

Conforme descreve a Organização dos Estados Americanos (OEA, 2007), os poderes da União são: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário, independentes e harmônicos entre si. O chefe do Executivo é o Presidente da República, eleito por sufrágio universal e incumbido tanto das atribuições de chefe de Estado quanto das de chefe de Governo.

⁸ Idem.

⁹ Idem.

¹⁰ Fonte: Wikipédia, enciclopédia livre, **Brasil Política**, disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Brasil#Governo_e_pol.C3.AD>, acessado em: 21/08/2009.

O Brasil é a oitava economia do mundo, tendo apresentado um Produto Interno Bruto (PIB) de 1,574 trilhões de dólares em 2009, e 1,638 trilhões de dólares no ano anterior. Apesar do último acontecimento econômico mundial, ocorrido em 2009, espera-se que para 2010 o país alcance os 2 trilhões de dólares pela primeira vez, segundo uma projeção da consultoria LCA (GIANINI, 2010). A Figura 2, a seguir, demonstra claramente esta tendência.

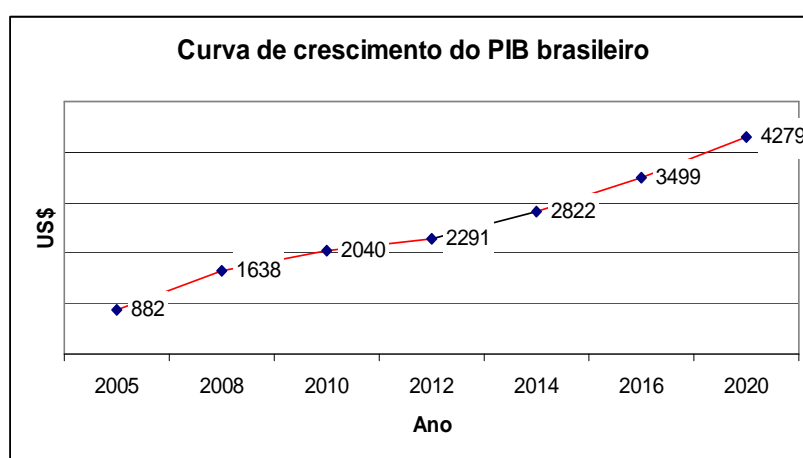


Figura 2 – Estimativa da curva do crescimento do PIB brasileiro

Fonte: Adaptado livremente de GIANINI (2010, p. 17)

Os dados encontrados e relatados pela autora acima mencionada, que cita a LCA, FMI e US Bureau of Economic Analysis como fontes, em 2012 o Brasil deve assumir a sétima posição, superando a Itália e, a partir da segunda metade da década, deverá passar a ter a quinta maior economia do mundo (GIANINI, 2010), conforme a projeção descrita na tabela a seguir.

Tabela 1 - Projeção do PIB das dez maiores economias mundiais

ANO					
2009		2010		2012	
País	PIB	País	PIB	País	PIB
Estados Unidos	14266	Estados Unidos	14704	Estados Unidos	16008
Japão	5049	CHINA	5263	China	6524
China	4758	Japão	5187	Japão	5411
Alemanha	3446	Alemanha	3542	Alemanha	3618
França	2635	França	2745	França	2907
Reino Unido	2189	Reino Unido	2353	Reino Unido	2611
Itália	2089	Itália	2172	BRASIL	2291
BRASIL	1574	BRASIL	2040	Itália	2246
Espanha	1438	Espanha	1475	Rússia	1706
Rússia	1255	Rússia	1364	Espanha	1505

Fonte: GIANINI (2010, p. 17)

Com a descoberta de novos campos petrolíferos no Brasil, só em 2007 com a descoberta do campo Tupi na região sudeste do país, as reservas aumentarão em 40%, o que deve elevar o Brasil a um dos primeiros países dentre os dez maiores produtores de petróleo (CNN, 2007).

Os principais componentes da economia Brasileira são: agricultura, indústria e uma multiplicidade de serviços. Commodities e mercadorias de exportação, como carne bovina e soja são importantes para o momento crescente da economia brasileira. Descobertas de petróleo, gás natural e o etanol fazem do Brasil um país com alto potencial de se tornar energeticamente independente¹¹.

¹¹ Fonte: Wikipédia, enciclopédia livre, **Brasil Política**, disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Brasil#Governo_e_pol.C3.AD>, acessado em: 21/08/2009.

4. ASPECTOS CULTURAIS DO BRASIL E DA BOLÍVIA

4.1. Considerações Preliminares

Na concepção de Bhabha (2007, p. 20), categorias conceituais básicas como “classe” ou “gênero” passaram a ser uma série de posições do sujeito (raça, local, geração, orientação sexual, etc.) que habitam a identidade do mundo moderno. A necessidade de analisar esses processos que são produzidos entre sujeitos de diferentes culturas passou a ser vital, estes aspectos fornecem estratégias de subjetivação de novas entidades e são fundamentais para elaborar uma análise própria da idéia de sociedade.

Para o autor, a representação da diferença não deve ser lida apressadamente como reflexo de traços culturais ou étnicos preestabelecidos, inscritos na lápide fixa da tradição. A articulação social da diferença da minoria é uma negociação complexa, em andamento, que procura conferir autoridade aos hibridismos culturais que emergem em momentos de transformação histórica (BHABHA, 2007, p. 20-21).

E acrescenta:

A identificação é o retorno de uma imagem de identidade que trás a marca da fissura do outro de onde ela vem (...) a questão de diferença cultural nos confronta com uma disposição de saber ou como uma distribuição de práticas que existem lado a lado... que tem que ser negociado em vez de ser negado (BHABHA, 2007, p. 77).

A cultura não é determinada só por fronteiras geográficas, dentro de culturas podem existir subculturas e até diferenças de culturas próprias e muito distintas dentro de cada país. Pode-se citar o exemplo da Espanha, com o País Basco e a Andaluzia e a Itália, com a Sicília e a região toscana. Em Post e Post (2003) encontra-se que, além disso, nem o idioma é uma referência da mesma cultura, como os americanos e ingleses, ou brasileiros e portugueses.

Segundo Taylor e Burnett (1971), “cultura ou civilização é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, lei, moral, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”.

Para Kennedy (1991), as diferenças culturais são importantes. Ter em consideração as diferenças não é um exercício de estereotipização dos negociadores com que se lida, nem sequer uma tentativa paternalista compreender os seus modos. A cultura tem interferência global, mas, conforme Blackwell, Miniard e Engel (2000), é necessário observá-la localmente, pois hábitos, valores ou superstições de uma região podem não condizer com os de outra região de um mesmo estado ou país.

4.2. Níveis de Cultura

O mundo está saturado de confrontações e problemas entre pessoas, nações, grupos e empresas, que pensam diferente, mas ao mesmo tempo estão expostos a problemas que demandam uma cooperação mútua para achar soluções. (ROSE, apud HOFSTEDE, 1991).

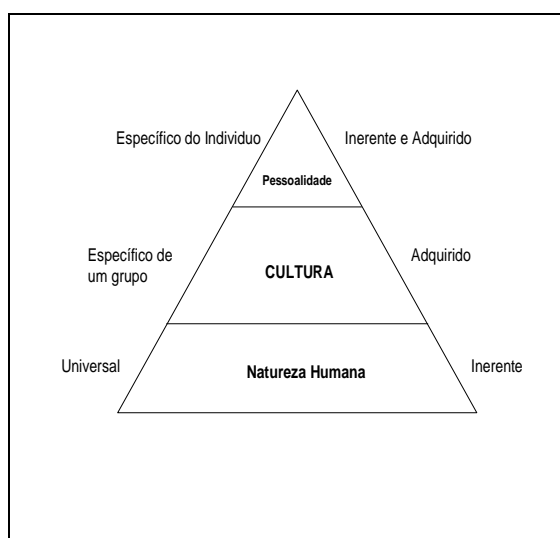
Hofstede (1991) acredita que cada pessoa tem determinados padrões de conduta e sentimentos, que aprenderam ao longo da sua vida, estes padrões são muito mais fáceis de adquirir na etapa da infância e juventude, já que as pessoas quanto mais novas são, mais suscetíveis estão a aprender por assimilação.

Para o autor, estes padrões são como programas mentais (*software of the mind*) que a pessoa programa conforme influências que começam na família, continuam na vizinhança, na escola, em grupos, no trabalho e na comunidade. Estes programas variam conforme o ambiente social onde foram adquiridos, mas é importante lembrar que estes programas são reações que são compreensíveis e identificadas pelo passado do indivíduo. Isso gera um fenômeno coletivo de uma

cultura, uma programação da mente na qual distingue um membro de um grupo, de pessoas de outro.

A cultura deve ser compreendida como a natureza humana (todo aquilo que é comum nas pessoas) de um lado e o indivíduo (é único do indivíduo) do outro, como ilustra a figura a seguir,

Figura 3 – Níveis de Cultura



Fonte: Hosftede, 1991.

Para o autor, diferenças culturais são apresentadas de muitas formas, desde símbolos até heróis e rituais. Porém, muitas vezes símbolos pertencentes a um grupo ou cultura são copiados por outros. O autor afirma que existem diferentes níveis culturais no sentido de pertencer a um grupo ou atividade, como:

- Grupo de pessoas que emigram a determinado país;
- Região, etnia, idioma;
- Faixa etária similar;
- Nível de geração;
- Classe social, educação, profissão;
- Trabalhadores de uma mesma organização.

Já as diferenças culturais entre nações, são resultado do sistema de nações que começou na metade do século vinte, depois do sistema colonial de territórios, este conceito de nação não pode ser apresentado como sociedade, já que historicamente uma sociedade apresenta níveis de organização social muito desenvolvido e um conceito forte de cultura comum. (HOFSTEDE, 1999). Para o autor, o sistema cultural de uma nação é muito complexo e não poderia ser avaliado com simplicidade e afirma que estudar a cultura de um país leva anos de prática e pesquisa.

4.3. Cultura de Alto e Baixo Contexto

Entre as categorias de cultura, existem dois conceitos básicos para entender os tipos de culturas e os grupos sociais que estas agrupam, estes podem ser divididos em duas culturas chamadas de cultura de alto contexto e cultura de baixo contexto ou também chamadas de cultura formal e informal, respectivamente. Estes contextos são termos estabelecidos por Hall (1976), no livro *Beyond Cultures*, e referem-se ao uso de contexto nas mensagens na comunicação de uma sociedade.

Nas culturas de alto contexto, a mensagem é facilmente compreendida, com um contexto claro, simples e enxuto, porém nas culturas de baixo contexto é preciso explicar mais os assuntos complexos da mensagem (HALL, 1976). As sociedades de alto contexto gostam de ter relações ao longo de tempo, construir uma relação com o indivíduo, um exemplo disso se caracteriza pela orientação a grupos internos, família e relação entre pais e filhos é fortemente presente nesta sociedade. A relação é mais importante que a tarefa, é difícil ser aceito num grupo já estabelecido, as decisões são tomadas em grupo (BEER, 2003).

As culturas de alto contexto ou culturas formais, são sociedades antigas, têm muitas regras de grupos e todos os indivíduos as conhecem muito bem. Estas regras internas são muito importantes, desde como se come até como se veste o indivíduo em diferentes ocasiões, o respeito às autoridades ou professores e a

diferença de gêneros é claramente definida nesta cultura. Estas sociedades, em geral, não se misturam com outras culturas, no caso de imigrantes, estes preferem formar círculos fechados e continuar com suas tradições culturais (BRANCO, 2009).

Branco (2009) afirma que nas culturas de baixo contexto, as sociedades são novas ou sofreram uma mistura de culturas, as regras não são muito importantes, mas a família e os contatos são muito respeitados. Para Beer (2003), estes contatos, podem ser em curto prazo, já que este tipo de sociedade não está preocupada em estabelecer um relacionamento em longo prazo. A tarefa é mais importante do que a relação, é mais fácil ser aceito por um grupo já estabelecido, as decisões são focadas no que deve ser feito, na divisão de responsabilidade.

Neste tipo de sociedade a diferença entre grupos não é um costume, a tarefa é mais importante que a relação (ESTERKIN, 2007).

4.4. Cultura em Negociação

Numa visão inicial mais ampla, pode-se afirmar que a negociação envolve etapas de planejamento, execução e controle, o que ocorre ao longo do tempo passado, presente e futuro, implicando entre no mínimo duas partes (JUNQUEIRA, 1991).

Segundo Martin (1998), como todas as interações humanas, a negociação é, por definição, intercultural. O estilo de negociar, que está essencialmente relacionado com as estratégias e táticas adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, ou seja, as praticas negociais variam de cultura para cultura (WEISS, 1996).

Para Laurent (1991 apud PANOSSO, 2000), “a negociação é uma forma de tentar resolver, pela discussão, os problemas que surgem entre os indivíduos ou entre as diversas coletividades das quais eles fazem parte”.

Deve-se optar pela negociação quando a análise prévia indica que por meio de um acordo podem ser obtidos melhores resultados substanciais. Neste caso se aposta na construção de uma solução que satisfaça ambas as partes, vindo ao encontro dos seus interesses (MATOS, 1982, p. 37).

Ainda de acordo com o autor,

A negociação é um instrumento eminentemente educacional. Seu exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à melhoria das condições de vida, ao esforço de cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto – realização (MATOS, 1982, p. 1).

Mcormack (1984 apud PANOSSO, 2000), afirma que negociação envolve a exploração das fronteiras, daquilo que está para além delas e a interpretação, percepção, das motivações subjacentes, o porquê de alguém realmente se interessar ou não no seu produto.

Para Steele et al. (1991, p. 21), “negociação é um processo através do qual as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

Dolan (1995, p.1) afirma, “Negociar é uma das funções mais praticadas da comunicação. Ainda assim, é uma das artes menos compreendidas do inter-relacionamento humano”.

Na visão de Colaiaacovo (1992, p. 45):

A negociação, como fenômeno social, se manifesta crescentemente em qualquer tipo de interação humana, desde o simples contato cotidiano, informal, até situações de extrema importância na comunidade, como seria a necessidade de acordos políticos, laborais, militares e diplomáticos (tradução do autor).

Quando os negociadores discutem posições, tendem a fechar-se nelas. Quanto mais buscam esclarecer sua posição e a defendem dos ataques, mais se

comprometem com ela. Quanto mais procuram convencer o outro lado da impossibilidade de modificar sua posição inicial, mais difícil se torna fazê-lo.

Nesse sentido, alguns autores com Steele et al. (1991, p. 6), lembram que “ameaças inconseqüentes possuem a tendência de recair sobre você, especialmente quando empregadas contra partes cuja cooperação poderá lhe ser necessária em dada circunstancia no futuro”.

Citando a experiência de grandes negociadores, Carvalho (2002, p. 2) relata que alguns negociadores da atualidade, tais como Carlos Ghosn, presidente mundial da Nissan, ensina que “no Japão é preciso ser detalhista, na França mais elaborado e no Brasil, mais simples e imediato”. O autor também cita Richard Shell, importante e destacado especialista em negociação, para quem o trabalho do negociador “é entender e respeitar a cultura da pessoa que está junto de você e depois trabalhar mais além, do ponto de vista humano e individual”.

4.5. Cultura da Bolívia

A Bolívia (oficialmente Estado Plurinacional da Bolívia) está situada no centro-oeste da América do Sul, delimitada ao norte e leste pelo Brasil, ao sul pelo Paraguai e pela Argentina e oeste pelo Chile e Peru. O território da Bolívia pode ser dividido em três regiões principais, perfeitamente caracterizadas pela formação geológica e os produtos inerentes à área. Estas regiões podem ser caracterizadas pelo vestuário, música, fisionomia, e até a forma de falar. A região “inter-andina”, região “amazônica” e região “da prata”, geram um mosaico de duas culturas (ocidental e oriental) diferentes que conformam o povo boliviano (ARGUEDAS, 2008).

De acordo com Leonard (1952), depois da II Guerra Mundial, diferentes imigrantes chegaram na Bolívia, especialmente pela dominação de Hitler, europeus

encontraram paz e segurança no país, muitos vindos da Alemanha, Áustria, Polônia e República Checa imigraram entre as décadas de 1930 e 1950.

A diversidade física e geográfica da Bolívia é enorme, desde os primeiros exploradores espanhóis que identificaram diferenças na flora e fauna em diferentes regiões do país, até hoje com estradas e caminhos muito diferentes entre regiões. Quanto ao clima, é possível experimentar temperatura totalmente diferente, regiões frias no *altiplano boliviano* até a região quente do trópico oriental. Provavelmente não existe país no mundo que tenha as dificuldades físicas da Bolívia, a geografia é muito diferente entre regiões, o que dificulta o transporte e a comunicação. O país não tem acesso marítimo direto (perdido na guerra contra o Chile), o acesso marítimo só é conseguido ao se cruzar montanhas de mais de 16.000 pés (LEONARD, 1952).

Para o autor, acima mencionado, a importância da família como uma instituição na vida social da Bolívia é um tema que merece uma atenção especial. Os papéis de cada membro são claramente definidos, as crianças são educadas conforme as regras e normas que são traçadas pelas gerações anteriores e as condutas são levadas por gerações inteiras. A família é muito importante para o povo boliviano, que conserva uma estrutura matricial, o líder da família é o homem e as mulheres são responsáveis pela supervisão das crianças, a relação mãe-filho é fortemente estabelecida. No entanto, vale ressaltar que atualmente essa estrutura familiar já vem se transformando, assim como em outras culturas do planeta.

4.6. Cultura do Brasil

Segundo Ribeiro (1978, p. 80), a cultura e o povo brasileiro são fruto de uma tradição transfigurada transoceânica, a qual “no Brasil transfigurou-se para dar lugar a uma nova forma de etnia”. Post e Post (2003) consideram que o brasileiro é um povo menos formal do que outros cidadãos de outros países latinos, que gosta de se

divertir, e não age com atitudes formais na hora de conversar ou estabelecer um relacionamento entre pessoas.

Carvalho (2009, p. 105) relata que, por meio de uma pesquisa realizada pela empresa Senso (CNT, 2001), o brasileiro foi considerado por 68,2% das 8.912 pessoas pesquisadas, em 22 países, alegre e hospitaleiro (88,5% pelos próprios brasileiros); por 48,7% como trabalhador e confiável (77,5% pelos próprios brasileiros). Quando perguntaram sobre a primeira idéia que vem à cabeça, 36,6% dos não-brasileiros pensam em futebol e esportes e 19,4% pensam em carnaval.

Em seu artigo intitulado *O estilo brasileiro de negociar*, Sobral et al. (2007, p. 34) destacam diferentes análises do Brasil e dos brasileiros, a partir de trabalhos antropológicos, apresenta uma visão peculiar a respeito da elevada distância hierárquica, da tendência ao relacionamento interpessoal, e do conservadorismo como características típicas, que em muitos aspectos são estereotipados.

Além disso, o “jeitinho” brasileiro é uma característica mundialmente reconhecida, e vista por muitas culturas como sinal de criatividade e inteligência, e entendida por outras, como desprezo por normas e regras que são facilmente burladas por este tipo de atitude.

5. DIMENSÕES CULTURAIS

5.1. Dimensões Culturais de Hofstede

Para Hofstede (1997), entender a cultura é saber lidar com diferenças na forma de pensar, sentir e agir. O autor tem estudado exaustivamente a cultura em pesquisas internacionais, tendo reunido 100.000 empregados da IBM distribuídos em 153 países. O pesquisador identificou quatro valores que permitem distinguir os indivíduos de diferentes culturas: distância hierárquica, individualismo, masculinidade e controle da incerteza.

O estudo do autor ao longo de 15 anos de pesquisa sobre a medição relativa de culturas foi desenvolvido na empresa multinacional americana IBM, em diferentes subsidiárias. A pesquisa foi feita duas vezes, em 1968 e em 1972, respectivamente, em 72 países. Mais de 116.000 questionários refletem a existência de quatro indicadores que foram selecionados para estudar a cultura de países por representar elementos comuns altamente relacionados na estrutura cultural dos mesmos.

O estudo de Hofstede identificou alguns dos principais problemas de toda sociedade, segundo a teoria de diferentes pesquisadores, como Ruth Benedict e Margaret Mead, além de Inkeles e Levinson, os quais sugerem que os seguintes tópicos sejam qualificados como principais problemas e conseqüências das sociedades:

- Relação de autoridade;
- Autonomia:
 - a) o relacionamento do indivíduo e a sociedade, e
 - b) o conceito individual de masculino-feminino.

- A maneira de lidar com um conflito, que inclui o controle de agressão e expressão de sentimentos.

Para Varanda (1999), estas dimensões procuram identificar quais são as quatro grandes diferenças na percepção da mesma realidade das pessoas no aspecto cultural, e apresentar aspectos coletivos de uma população, como são apresentadas a seguir.

a) Individualismo-Coletivismo (IDV)

O primeiro índice implica o grau de envolvimento do indivíduo em relação ao seu grupo. O individualismo refere-se ao caso de cuidar de si mesmo e da família ou membros mais próximos do grupo. No caso do coletivismo, o membro é mais aberto e receptivo, demonstra um alto grau de ligação com sua origem e espera que estes grupos e organizações cuidem dele.

b) Distância ao poder (PDI)

O segundo índice reflete como a sociedade aceita as diferenças de poder, onde as hierarquias são extremamente respeitadas nas organizações e o poder é distribuído de formas não igualitária. Esta característica é claramente encontrada em países onde os supervisores são respeitados e os subordinados acatam regras sem duvidar das instruções; este tipo de índice estabelece uma organização baseada na estrutura vertical, regras são definidas por nível com um poder maior e aceitas com facilidade nos níveis menores.

c) Precaução a incertezas (UAI)

O índice reflete a incerteza das comunidades sobre as ameaças não conhecidas por situações incertas. As nações tentam evitar qualquer tipo de risco e procuram assumir uma postura mais conservadora, comportamentos bem objetivos e oferecem facilidades para crescimento de carreira especializando e capacitando os membros das organizações. Este tipo de sociedade tende a ser agressiva e

competitiva, as pessoas pensam em trabalhar intensamente pelo compromisso com as regras e as organizações.

d) Masculinidade-Feminidade (MAS)

O último índice de Hofstede significa o grau de valores dominantes numa sociedade, o conceito de masculinidade refere-se à determinação, desejo de possuir dinheiro e bens materiais, cuidar mais de si mesmo, procurar uma qualidade de vida elevada.

Conforme Varanda (1999), no que se refere ao Brasil, Hofstede encontrou as seguintes características e valores para os índices, como apresenta a tabela 2.

Tabela 2 - Análise das dimensões de Hofstede para o Brasil

<p>IDV Valor baixo de 38 pontos, classificado na posição 26º/ 27º</p>	<p>As pessoas são protegidas por clãs, devem lealdade. Identidade baseada no sistema social. Conceito de “nós” prevalece. Dependência emocional do indivíduo com as instituições. Envolvimento moral com as organizações. Sentimento de pertencer à organização, ser sócio é o ideal. A vida privada é invadida pelas organizações e clãs. Organizações e clãs são provedores de conhecimento e segurança. As amizades são predeterminadas por relações sociais, mas existe uma busca por prestígio nestas relações. Decisões em grupo são valorizadas. Cultura empresarial extremamente tradicional. Barreiras para novas tecnologias</p>
<p>PDI Valor alto de 69 pontos classificado como 14º país.</p>	<p>Devem existir posições altas e baixas nas organizações. Maioria de pessoas dependentes. Hierarquia é uma falta de igualdade existencial. Superiores consideram os subordinados outro tipo de pessoa. Dificuldade de acesso aos superiores. Poder é um fato básico na sociedade. Quem detêm o poder deve parecer o mais forte e receber privilégios. A maneira de mudar o sistema é derrubando os que detêm o poder. Deve-se culpar aos subordinados. As pessoas são fonte de armações e não se deve confiar nelas. Conflito latente entre os mais poderosos e os menos poderosos. A cooperação dos menos poderosos é difícil de obter devido à desconfiança entre este tipo de pessoa. Nação Paternalista. Política dividida entre esquerda e direita. Organizações de trabalhadores fracas. Baixo índice de confiança interpessoal. País violento em termos políticos.</p>

<p>UAI Valor alto de 76 pontos, classificado em 21ª/22ª posição.</p>	<p>Incertezas na vida são ameaças e deve-se fugir delas. Alto Stress. Tempo é dinheiro. Comportamento agressivo é normal e esperado sempre. Tendência a trabalhar intensamente. Mostrar emoções é mais valorizado. Conflitos desencadeiam agressões, devem ser evitados. Apelo pelo consenso. Nacionalismo muito forte. Pessoas novas são suspeitas. Tendência a segurança na vida. Busca pelas verdades absolutas. Necessidade por regras escritas e regulamentos. Não cumprir regras é ineficiência. A crença é depositada em especialistas. Pessoas comuns são incompetentes perto de autoridades. Problemas nas pessoas levam a sofrer desordens mentais e psicológicas de uma forma radical. Instabilidade no emprego leva a alto grau de incerteza e stress. Decisões tomadas em grupo, se evita o individualismo em tomada de decisão. Cargos e funções rigidamente descritos. Hierarquia organizacional em forma de pirâmide.</p>
<p>MAS Valor baixo com 49 pontos, classificado na 27ª posição.</p>	<p>Os homens devem ser assertivos e decididos. Os papéis sexuais são claramente definidos e diferenciados. Os homens devem dominar a sociedade. O que conta é a performance. Vive-se para trabalhar. Dinheiro e bens são importantes. Independência é o ideal. Ambição dá a direção. As pessoas admiram aqueles que obtêm sucesso. Grande e rápido são bonitos..</p>

Fonte: Varanda (1999).

O autor afirma que é importante destacar que devido à época em que o estudo foi elaborado, mudanças no ambiente das organizações, assim como a política, vêm se modificando ao longo do tempo. Outro aspecto importante no estudo de Hofstede, é que na análise de *clusters*, para os indicadores UAI e PDI, se identificou similitude entre os países latinos, ou seja, estes formam um único *cluster* no estudo.

Por último, o autor destaca que o IDV do Brasil vem se tornando cada vez mais individualista, conforme novas políticas governamentais e novas tecnologias estão sendo inseridas no país. Outro fato a ser destacado é que os índices do Brasil conforme UAI e MAS não são muito significativos. O autor da pesquisa afirma que no índice MAS entre países americanos diferem consideravelmente entre eles nesta escala. Isto pode ser explicado pela seguinte teoria:

(...) uma explicação especulativa é que estas diferenças refletem a herança das diferentes civilizações indiana dominante antes da conquista espanhola. A maior parte do México teria Yucatan e a adjacente república central americana teria herdado da cultura maia muito mais sensível. Peru e norte do Chile, que refletem a herança Inca ou Maya. (HOFSTEDE, 1999, p. 105).

Dos 50 países objeto do estudo de Hofstede, a Bolívia não é considerada na pesquisa. Porém, na análise de *clusters*, para os indicadores UAI e PDI, se identificou similitude entre os países latinos, ou seja, estes formam um único *cluster* no estudo. Considerando esta afirmação, e lembrando que a Bolívia é parte desta região, consideram-se as mesmas qualificações que o Brasil para estes indicadores.

5.2. Dimensões culturais do projeto GLOBE

O projeto *Global Leadership and Organizational Effectiveness* (GLOBE) nasceu em 1991 e é um estudo de pesquisa social. Oficialmente em 1993 participaram 170 pesquisadores de 61 culturas ao redor do mundo, com o objetivo de analisar a cultura da liderança em diferentes países; a pesquisa de campo contou com 753 questionários. O estudo teve como objetivo levantar uma teoria para entender e prever o impacto das variáveis culturais na liderança e nos processos organizacionais e sua efetividade (HOUSE et al., 1999).

O GLOBE mediu nove dimensões da cultura nacional e para analisar as diferentes percepções utilizou um questionário de escala de Likert de sete pontos, e entre os países considerados como amostra estavam incluídos: Argentina (153), Bolívia (99), Brasil (265), Colômbia (302), Costa Rica (114), Equador (49), El Salvador (25), Guatemala (110), México (260) e Venezuela (150). (HIDALGO et al., 2007).

Para o autor, o projeto considera nove dimensões para medir a cultura, como apresenta o quadro 4.

Quadro 1 – Dimensões Culturais do Projeto GLOBE

Assertividade	Esta dimensão procura distinguir sociedades onde os indivíduos são muito agressivos, afirmativo, críticos com suas opiniões, dominantes e podem recorrer á força física para colocarem suas opiniões na frente, de outras sociedades que são menos agressivas.
Coletivismo I	Avalia o grau com que as organizações e a sociedade apóiam o trabalho coletivo e a distribuição coletiva de recursos.
Coletivismo II	Procura-se identificar como os grupos e a família são orientadas na relação pai-filho, a importância da família e grupos nas organizações.
Distância de Poder	Como a sociedade aceita a distribuição de poder nas organizações e instituições.
Precaução a Incertezas	O grau como a sociedade está incomodada em relação a situações não estruturadas.
Igualdade de Gênero	Analisa ate que ponto a sociedade prefere minimizar as distâncias entre os homens e as mulheres.
Orientação ao Desempenho	O grau no qual os indivíduos estão orientados na procura pela excelência.
Orientação para o Futuro	Esta dimensão pretende analisar se a sociedade esta organizada e orientada para o futuro ou analisa se os critérios estão orientados para o passado ou presente.
Orientação Humana	Como os valores culturais são premiados. O país reconhece e apóia aos indivíduos por serem justos, compassivos, amistosos, sensíveis com os outros.

Fonte: House et al. (1999).

O projeto GLOBE teve seu foco na medição das características da cultura de cada país, como apresenta a tabela 3, a seguir. Ao avaliar os resultados de cada um, naquele momento específico, foram encontrados os seguintes resultados:

Tabela 3 – Resultados do projeto GLOBE, como é a sociedade?

DIMENSÕES / GLOBE	PAÍS									
	Arg	Bol	Bra	Col	CR	Equa	Sal	Gua	Mex	Vem
Assertividade	3,7	4,12	3,7	3,08	4,37	3,73	2,87	3,87	3,58	3,32
Coletivismo I	3,66	4,04	3,83	3,81	3,93	3,9	3,71	3,7	4,06	3,96
Coletivismo II	5,51	5,47	5,18	5,73	5,32	5,81	5,35	5,63	5,71	5,53
Distancia de Poder	5,64	4,51	5,33	5,56	4,74	5,6	5,68	5,6	5,22	5,4
Precaução a Incertezas	3,65	3,35	3,6	3,57	3,82	3,68	3,62	3,3	4,18	3,44
Igualdade de Gênero	3,49	3,55	3,31	3,67	3,56	3,07	3,16	3,02	3,64	3,62
Orientação ao Desempenho	3,65	3,61	4,04	3,94	4,12	4,2	3,72	3,81	4,1	3,32
Orientação para o Futuro	3,08	3,61	3,81	3,27	3,6	3,74	3,8	3,24	3,87	3,35
Orientação Humana	3,99	4,05	3,66	3,72	4,39	4,65	3,72	3,89	3,98	4,25

Fonte: Hidalgo et al. (2007).

Já o estudo de Hidalgo et al. (2007) propõe um índice de distância cultural entre os 10 países latino-americanos analisados a partir da pesquisa de GLOBE. Segundo a distância cultural, de como é a sociedade entre ambos os países, o autor identifica um índice de 1,736, o que demonstra uma diferença cultural conservadora, considerando o índice da diferença cultural do Brasil com o Equador (2,392) ou da Bolívia com El Salvador (3,048).

No estudo dos autores ainda existe um índice do incremento potencial das distâncias culturais entre ambos os países com um valor considerável de 97,6. Sendo assim, no futuro as diferenças culturais de ambos os países serão maiores.

6. METODOLOGIA

6.1. Tipo de Pesquisa

Com as diferentes teorias de metodologia de pesquisa que existem, para classificar a presente pesquisa utilizamos a teoria proposta por Vergara (2005), e para aprofundar no estilo da pesquisa utilizada e esclarecer a pesquisa exploratória, será consultada a proposta de Mattar (2001) e Malhotra (2006).

Para Vergara (2005), uma pesquisa exploratória é realizada quando não existe ou existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre um assunto a ser estudado. O autor afirma que este tipo de pesquisa não utiliza hipótese, embora esta possa surgir durante ou no final do estudo.

Considerando a teoria de Vergara, quanto aos fins esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória já que, embora existam alguns estudos sobre o valor subjetivo em negociação, medir a influência da cultura brasileira e boliviana em negociação é um trabalho pioneiro na área e não se verificou a existência de estudos que abordem o tema utilizando métodos estatísticos e, especificamente, estudando o tópico dos valores subjetivos que influenciam em negociação para ambos os países. Descritiva, já que visa descrever como a cultura influencia nos valores subjetivos em negociação dos bolivianos e brasileiros.

A investigação também será uma pesquisa de campo, já que a coleta de dados será realizada na Bolívia e no Brasil. Pode ser considerado um estudo de caso porque a pesquisa sugere um futuro aprimoramento do trabalho, o que leva a considerar o trabalho como um estudo de caso que propõe ferramentas e conclusões para futuras pesquisas na área.

Uma pesquisa exploratória é utilizada quando o conhecimento sobre o estudo é muito vago, no primeiro estágio o pesquisador precisa entender sobre o assunto, que geralmente tem muitas explicações alternativas, e estas explicações permitirão

ao pesquisador entender estas alternativas e procurar respostas a uma ou várias questões do problema (MATTAR, 2001).

Além dos métodos já esclarecidos anteriormente, seguindo a lógica de Mattar, esta pesquisa utiliza métodos estatísticos, gerados por instituições públicas ou privadas, para delinear melhor o problema da pesquisa. Também utiliza pesquisas já efetuadas, mesmo geradas em outros locais e com outros objetivos, vale à pena analisar os fenômenos propostos por diferentes autores e identificar o material que seja aproveitável para nosso objetivo do estudo.

Finalmente, considerando a afirmação de Malhotra,

A pesquisa exploratória procura obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema e estabelecer prioridades para pesquisas futuras. Assim, a pesquisa exploratória se caracteriza pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, por que não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa... A criatividade e o engenho do pesquisador têm um papel muito importante. (MALHOTRA, 2006, p.100).

6.2. Pesquisa Quantitativa

Esta pesquisa é quantitativa já que, segundo a teoria de Bryman (2008), a pesquisa quantitativa é construída por estratégias baseadas na coleta e análise de dados, com uma abordagem dedutiva. Implica a relação entre teoria e pesquisa, na qual dá ênfase em testar as teorias, estas teorias incorporam as práticas e normas de modelos baseados nas ciências naturais e no positivismo, ou seja, incorpora uma visão da realidade social como uma realidade externa como objetivo principal da pesquisa.

Para Milano e Zouain (2006), o método quantitativo expressa informações numericamente (quantidades ou contagens). O método simples (afirma que um método é melhor do que outro) garante a objetividade, possibilidade de relações causais e a possibilidade de generalização. No método complexo (afirma que um método é melhor que outro para tratar de uma específica questão teórica) na versão

quantitativa tende-se a utilizar as técnicas de investigação para a análise da estrutura organizacional, impacto de novas tecnologias nas organizações, tamanho e demais variáveis clássicas, que tem sua origem nos estudos dos precursores da teoria da contingência.

Depois de obter diferentes informações geradas na pesquisa teórica e montar uma ampla gama de possíveis contextos em negociação e cultura, optamos por realizar uma pesquisa quantitativa com diferentes executivos de níveis gerenciais e profissionais em atividade e com experiência em negociação, com o objetivo de gerar informações sobre os atributos subjetivos dos mesmos.

Mattar (2001) afirma que levantamentos baseados em experiência envolvem a utilização de questionários com participantes que possuam experiência e sejam representativos do objeto do estudo, enfatiza que a diversidade de experiências possibilita uma visão mais abrangente do tema.

6.2.1. Universo e Amostra

Segundo Vergara (2005), o universo não é toda a população do local a ser objeto do estudo, mas sim uma parte do universo (população) escolhida segundo um critério de representatividade do objeto do fenômeno. Nossa amostra utiliza um tipo de amostra não probabilística por acessibilidade, que segundo o autor, não apresenta elementos estatísticos para justificar sua escolha e é selecionada pela facilidade no momento da coleta dos dados.

O universo da pesquisa de campo é determinado por executivos de níveis gerenciais e profissionais de diversas áreas de nacionalidade boliviana residentes na cidade de Santa Cruz de la Sierra e executivos brasileiros com residência no Rio de Janeiro.

Por critério de acessibilidade, a amostra escolhida é composta por 174 pessoas, sendo 91 respondentes no Brasil e 83 respondentes na Bolívia.

6.2.2. Coleta de Dados

6.2.2.1. Instrumentos da Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica é baseada em duas grandes áreas, negociação e aspectos gerais da Bolívia e do Brasil. Entre outros tópicos presentes no estudo, foram consultados livros, documentos, artigos, jornais, dissertações, entre outros, relacionados à área de negociações e cultura.

O presente estudo utiliza como instrumento na coleta de campo um questionário. Segundo Vergara (2005), este meio caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao público, geralmente por escrito, e é comum estar acompanhado por uma escala para quantificar as respostas.

O questionário utilizado é estruturado seguindo o modelo SVI (*Subjective Value Inventory*), o qual foi desenvolvido por Jared R. Curhan do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), Hillary Anger de *University of California, Berkeley* e Heng Xu do *Massachusetts Institute of Technology*, o texto é oferecido pelo Instituto de Tecnologia de Massachusettes (MIT), *Sloan School of Management*. O objetivo deste método é contribuir para o avanço da teoria e fornecer uma ferramenta de precisão para os pesquisadores que estudam valores subjetivos em negociação, com um nível similar ou igual ao valor objetivo e tangível que tem sido estudado há décadas.

A utilização, tradução e modificação do questionário foram aprovadas por Hillary Anger e Jared R. Curhan, como ferramenta oficial para a investigação sobre os resultados subjetivos deste estudo.

O questionário foi escolhido como base para coleta de dados em campo, pelo fato de ser um estudo já efetuado nos Estados Unidos para determinar que tipos de perguntas devam ser feitas para definir o aspecto subjetivo em negociação e, assim, garantir uma melhor interpretação dos dados. O questionário é de rápida aplicação,

o que possibilita uma fácil tabulação dos dados para gerar resultados; facilita o trabalho e reduz o tempo da coleta de dados.

Segundo Bryman (2008), um questionário tem diferentes vantagens, como:

- O custo é reduzido, ao contrário de uma entrevista;
- Rapidez, pois pode ser enviado por correio e/ou distribuído em grandes quantidades;
- Não existe uma influência sobre o entrevistado;
- Não existe variabilidade de ordem ou maneiras de preenchimento;
- Vantagens para o respondente, que pode preencher o instrumento quando quiser e na velocidade que ele deseje.

O autor identifica também os principais motivos para utilizar um questionário com perguntas fechadas:

- Facilidade no processamento dos dados;
- Perguntas fechadas aumentam a capacidade de comparabilidade entre respostas;
- Este tipo de questionário é claro para a pessoa que responde;
- Facilidade para o pesquisador e para o participante da coleta de dados;
- Reduz a possibilidade de variabilidade das respostas.

O questionário utiliza o modelo de escala de Lickert, para avaliar determinado objeto num conjunto de escalas bipolares de sete pontos. Ou seja, o respondente avalia o grau relativo à dimensão avaliada como: totalmente satisfeito/totalmente insatisfeito, totalmente injusto/totalmente justo, entre outros; além disso, pode se atribuir valores numéricos para estes sete pontos na escala (MALHOTRA, 2006).

Com 16 perguntas no total, o questionário utiliza 4 dimensões cada uma com 4 perguntas, as dimensões estudadas são: (1) Satisfação do Resultado, (2) Ego, (3) Considerações Sobre o Processo e (4) Sentimentos sobre a Relação. A única alteração no questionário aplicado, com relação ao original, foi feito no começo do

mesmo, onde o respondente identificou o tipo de negociação a qual estava se referindo: compra/venda, negociação empresarial, negociação pessoal/familiar, outros.

6.2.2.2. Tradução do Instrumento da Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa é aplicado em dois idiomas: português e espanhol. O modelo original, o SVI tem um formato original em inglês, portanto, optou-se pela elaboração da versão completa em português e em espanhol.

Para evitar problemas na interpretação dos termos na tradução do texto original, utilizou-se a retro-tradução. A retro-tradução é aquela que um tradutor, cuja língua nativa é aquela que se está traduzindo, traduz o questionário do idioma original, neste caso para o português, logo após, o questionário é traduzido novamente para o idioma original, identificando-se assim, os problemas nos termos de tradução (MALHOTRA, 2006).

Para a retro-tradução, utilizaram-se os seguintes procedimentos:

- Tradução do inglês para o português e do português para o inglês: elaborada por dois especialistas, um professor americano de inglês (residente no Brasil) e outra professora de português com mais de 10 anos de experiência em traduções.
- Tradução do inglês para o espanhol e do espanhol para o inglês: elaborada por um profissional professor particular de espanhol, com residência na Bolívia e um profissional de nacionalidade boliviana residente no Brasil.

As revisões das traduções foram feitas por professores e profissionais com experiência e fluência em ambas as línguas. Com base nestes procedimentos, foram realizadas as correções e aprovação dos questionários como instrumentos para a coleta de dados.

6.2.3 Procedimentos da Coleta de Dados

Os questionários foram aplicados diretamente aos participantes, com prévio aviso para combinar o preenchimento do instrumento, efetuado diretamente nas empresas ou locais escolhidos por indicação ou concordância do respondente. No momento do contato, e antes do preenchimento, o sujeito foi informado do tema e do objetivo da pesquisa, e o porquê da sua escolha.

6.2.4 Processamento dos Dados

Continuando com a teoria de Malhotra (2006), pode-se afirmar que o processo de preparação de dados ocorreu da seguinte forma:

Primeiro uma seleção dos questionários válidos foi feita, a fim de identificar os questionários aceitáveis e depurar ou estabelecer um tratamento adequado para aqueles que tivessem perguntas faltantes. Um exemplo para depurar o questionário pode ser que esteja com muitas perguntas faltantes, esteja fisicamente incompleto ou este respondido por alguma pessoa não qualificada para participar da pesquisa, entre outros.

Depois da seleção foi utilizada uma codificação, a fim de estabelecer diferentes códigos para representar variáveis, os questionários com a respectiva informação foram tabulados e organizados num banco de dados e planilha no programa *EXCEL*, para sua posterior transposição nos programas estatísticos respectivos, como o *AMOS 7.0* e *PASW Statistics 18*. Depois da interpretação realizou-se uma análise com apoio das pesquisas bibliográficas e outros documentos, para a apresentação dos resultados.

6.2.5. Limitações do Método

A metodologia escolhida para o presente estudo apresenta algumas limitações quanto à coleta e tratamento dos dados:

- O método apresenta uma limitação em relação ao número de respondentes. O fator tempo e disponibilidade permitiu um número de amostra no total de 174 respondentes, porém amostras maiores apresentam melhor significância e confiabilidade dos dados;
- O local da pesquisa focou-se nas cidades do Rio de Janeiro e Santa Cruz de la Sierra, isto pode afetar o estudo, já que mesmo tratando-se de dois grandes centros urbanos, um de cada país, não são suficientes para generalizar o conceito do negociador boliviano e brasileiro, já que dentro de um país existem diferenças de culturas, e até mesmo subculturas, como comprovam vários estudos.

7. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada à análise dos dados. Diferentes modelos, estruturados com os dados da pesquisa de campo, são apresentados junto a uma análise posterior para a identificação do melhor modelo para o estudo. Os programas utilizados para a análise dos dados e as respectivas análises estatísticas foram: *Excel*, *PASW Statistics 18* e *AMOS 7.0*.

7.1. Análise da Amostra

A amostra para a coleta de dados foi composta por 91 respondentes de nacionalidade brasileira e 83 respondentes de nacionalidade boliviana. Os respondentes foram contatados de forma informal no local de trabalho ou reuniões de grupos, entre novembro de 2009 e janeiro de 2010.

Como instrumento da coleta de dados, para esta pesquisa de campo foi aplicado o questionário SVI, traduzido para o idioma português e o idioma espanhol, simultaneamente em ambas as comunidades, nas cidades do Rio de Janeiro e Santa Cruz de la Sierra. Segundo os resultados da coleta de dados dos 174 questionados, 28,74% (50) dos respondentes escolheram uma negociação baseada em compra ou venda para responder o tipo de negociação do questionário, 52,30% (91) escolheram uma negociação empresarial, assim como 16,66% (29) escolheram uma negociação pessoal ou familiar e, por último, 2,30% (4) escolheram a opção Outros.

Já na classificação por país, a maioria dos respondentes brasileiros (54,94%) identificou uma negociação empresarial como base para a coleta de dados, seguido pelos 25,27% do tipo compra/venda e 15,38% para uma negociação pessoal/familiar; o tipo de negociação que ocupou o último lugar na preferência dos brasileiros foi a categoria Outros, com 4,39%. Para a Bolívia, os respondentes

escolheram valores similares aos brasileiros, 49,39% para as negociações empresariais, 32,53% para compra/venda, e 18,07% para pessoal/familiar; já o tipo de negociação Outros, não apresentou nenhum respondente na coleta de dados para a Bolívia.

7.2. Análise das Dimensões

7.2.1 Dimensões e Indicadores do Valor Subjetivo em Negociação

O instrumento para a análise dos dados está dividido em 4 dimensões representativas ao objeto do estudo, estas quatro variáveis latentes (dimensões ou construtos) são: Satisfação do Resultado, Ego, Considerações sobre o Processo e Sentimentos sobre a Relação. O Quadro 2, a seguir, apresenta as dimensões e os indicadores do instrumento:

Quadro 2 – Dimensões e Indicadores do Valor Subjetivo em Negociação

DIMENSÃO	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	ESCALA
Satisfação	SProRe	Você está satisfeito com os seus próprios resultados, ou seja, os termos do acordo (ou a falta de acordo) o beneficiaram?	totalmente insatisfeito, totalmente satisfeito.
	SEquiRe	Você está satisfeito com o equilíbrio entre os seus próprios resultados e os resultados da sua contraparte?	totalmente insatisfeito, totalmente satisfeito.
	SNePer	Você sente esta negociação como "perdida"?	totalmente perdida, foi um bom negócio
	CComPri	Você acha que os termos do seu contrato são compatíveis com os princípios da legitimidade ou critérios objetivos (por exemplo, normas comuns da justiça, direito, prática industrial, antecedentes)?	totalmente incompatível, totalmente compatível
Ego	SPerOr	Você sente que perdeu o "orgulho ou respeito" nesta negociação?	totalmente perdido, nada perdido
	SComPri	Seu comportamento estava de acordo com seus princípios e valores?	em nenhum momento, sempre
	SSenComp	A negociação fez você sentir-se mais ou menos competente como negociador?	totalmente incompetente, totalmente competente
	CompAde	Seu comportamento foi adequado nessa negociação?	totalmente inadequado, totalmente adequado
Processo	CConOp	A contraparte considerou os seus desejos, opiniões ou necessidades?	em nenhum momento, sempre
	CEsPreo	Você acha que sua contraparte escutou as suas preocupações?	em nenhum momento, sempre
	CProJus	Poderia caracterizar o processo como "justo"?	totalmente injusto, totalmente justo
	SFacAcor	Você está satisfeito com a facilidade (ou dificuldade) de se chegar a um acordo?	totalmente insatisfeito, totalmente satisfeito.
Relação	TImpCon	Que tipo de impressão (em geral) sua contraparte levou de você?	extremamente negativo, extremamente positivo
	NConfCon	Será que a negociação fez você confiar na contraparte?	em nenhum aspecto, em todos os aspectos
	SConRes	Você está satisfeito com sua contraparte (s) em relação ao resultado desta negociação?	totalmente insatisfeito, totalmente satisfeito.
	NContFut	Será que a negociação construiu uma boa base para um futuro relacionamento com a contraparte (s)?	em nenhum aspecto, em todos os aspectos

7.2.2 Validação das Dimensões

Alguns autores afirmam que validar as dimensões nas pesquisas acadêmicas é um processo de procedimentos que procura certificar o que foi concluído num estudo e que pode ser compartilhado com confiança. Esta validação procura entender se um construto está adequadamente representado nos itens que compõem a escala (GARVER e MENTZER, 1999).

Os modelos que são escolhidos no procedimento de escolha da escala estão baseados na revisão da literatura e na análise do conteúdo.

Com a base de dados procedeu-se a avaliação dos construtos por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A análise é um método avançado de equações estruturais para mensurar e testar teorias sobre a relação das variáveis observadas ou indicadores e as variáveis latentes ou fatores (TABACHNICK e FIDELL, 2001; BROWN, 2006).

Algumas variáveis com *missing values* foram identificados e excluídos da amostra. Segundo a análise dos possíveis modelos, a variável d5 apresentou sempre uma carga fatorial inferior 0,5, indicando que não está associada ao modelo e não necessariamente apresenta um valor significativo no construto. Após a remoção da variável d5, os índices de ajuste e cargas fatoriais das variáveis nos diferentes modelos consideram-se aceitáveis superiores a 0,5 para confirmar a validade convergente entre elas (STEENKAMP e VAN TRIJP, 1991).

Na AFC é feita a comparação de 6 modelos diferentes, os índices absolutos oferecem *chi-square* (χ^2), *degrees of freedom* (DF), *chi-square/degrees of freedom*, *goodness of-fit-index* (GFI), e *root-mean square error of approximation* (RMSEA); enquanto os índices comparativos incluem o *incremental fit index* (IFI) e *comparative fit index* (CFI) e, por último, para comparar os modelos, o *akaike information criterion* (AIC) foi estabelecido como um índice importante para avaliar o melhor modelo existente.

Na continuação, apresentam-se seis modelos estruturados para a análise dos dados.

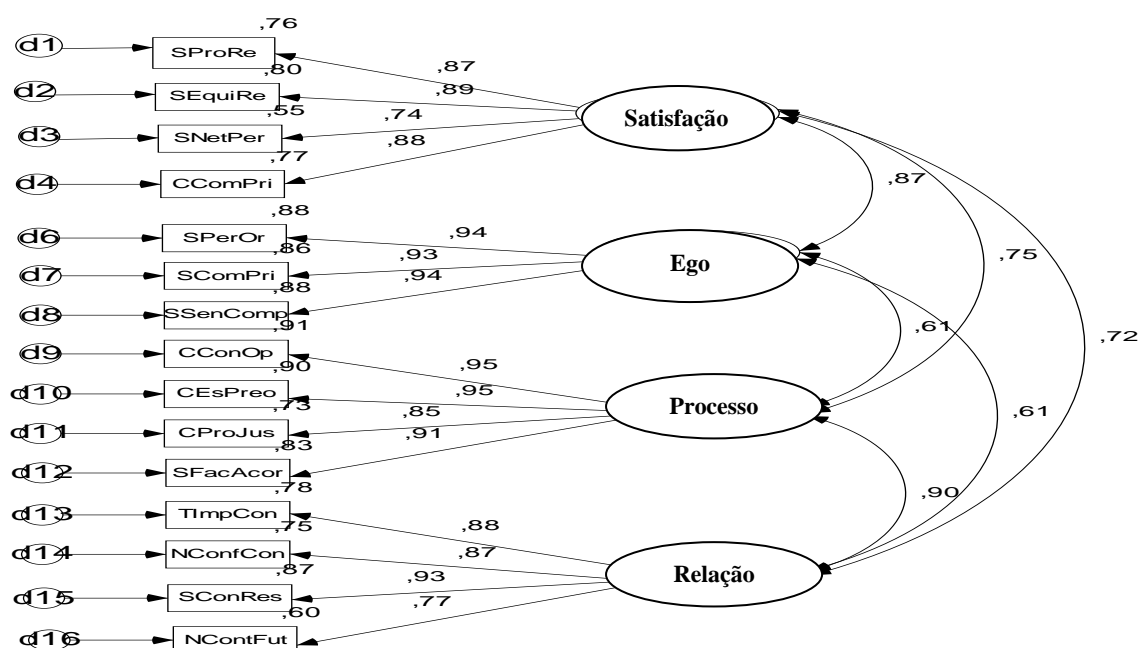


Figura 4 – Modelo 1 com quatro dimensões

O modelo foi escolhido já que representa as quatro dimensões estabelecidas no questionário proposto, carregando diretamente nos indicadores, todas as dimensões conservam a covariância entre elas. O construto como um todo apresenta uma carga fatorial de 0,72, que demonstra a correlação do modelo.

Estas quatro dimensões (Satisfação, Ego, Processo e Relação) estão diretamente relacionadas com os 15 indicadores. Para o primeiro fator temos 4 indicadores, para o segundo fator 3 indicadores, já que o indicador d5 apresentou uma carga baixa e não significativa para o modelo (este argumento é mantido para todos os modelos posteriores), para a terceira e última dimensão, respectivamente, temos 4 indicadores carregados diretamente com a variável. Neste modelo a maior carga fatorial está entre os fatores Processo e Relação (0,90), contrariamente ao Ego e Processo (0,61) que apresentam uma carga baixa, já o ego e relação mantém o mesmo valor, significando uma correlação baixa em comparação com os outros valores. Respeito aos indicadores, o Processo e o Ego com 0,95 e 0,94, respectivamente, lideram as cargas.

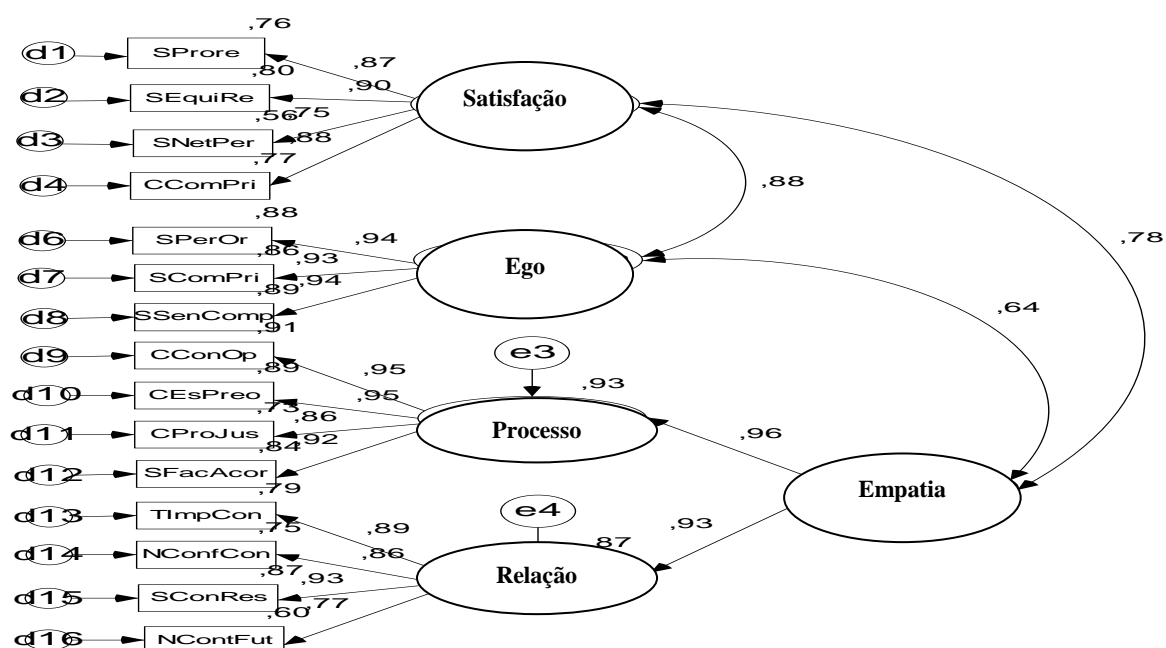


Figura 5 – Modelo 2 com três dimensões

Este modelo foi escolhido para a análise, já que é o modelo proposto pelos autores do SVI, o modelo apresenta as quatro dimensões estabelecidas no questionário, sendo que as dimensões Processo e Relação estão diretamente correlacionadas carregando num só fator chamado de Empatia, a qual está representada pela correlação de ambas as variáveis. Além disso, o modelo 1 apresenta uma alta carga fatorial no Processo e Relação (0,90), o que sugere estabelecer estas duas dimensões como uma só.

Neste modelo temos três fatores, (1) Satisfação, (2) Ego e (3) Empatia, este último composto por duas variáveis (Processo e Relação), cada fator com sete e quatro indicadores, respectivamente. As cargas dos fatores são altas (>0,5), onde o primeiro e o segundo fator (Satisfação e Ego) apresentam uma carga de 0,88, o que demonstra a alta correlação entre eles. Já os fatores Ego e Empatia apresentam uma correlação mais baixa, com 0,64, a correlação Satisfação e Empatia aumentam suas cargas (0,78), considerando-se um bom valor para a representatividade da correlação entre eles. A maior carga fatorial está nos indicadores do Processo, com 0,95 e no Ego, com 0,94.

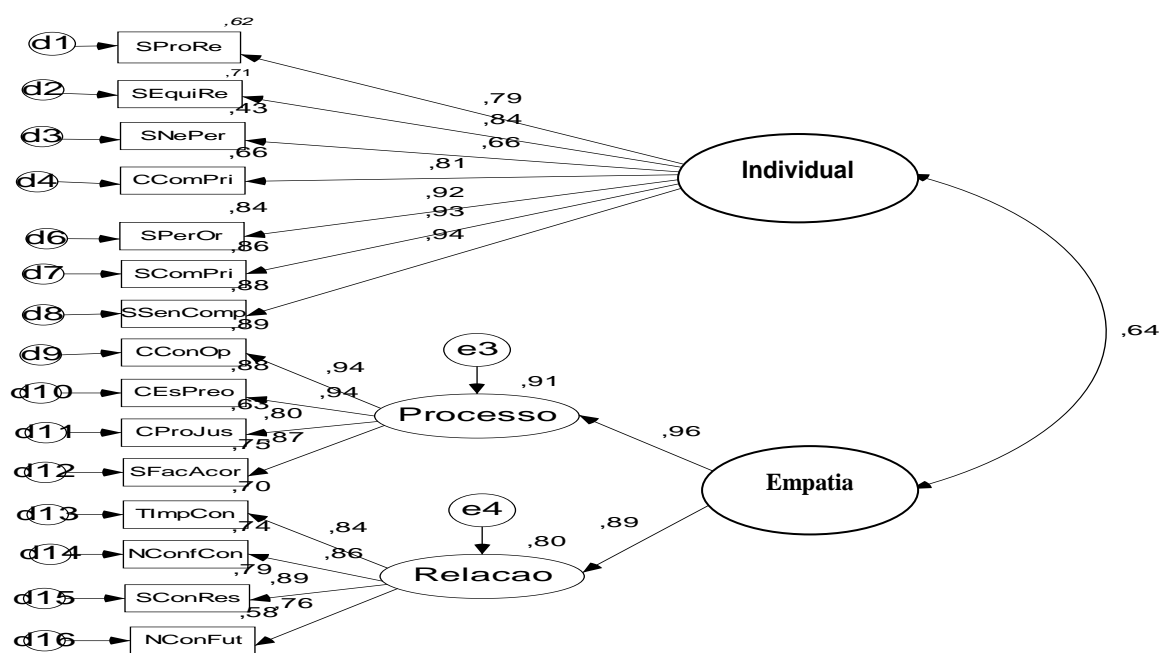


Figura 6 – Modelo 3 com duas dimensões

A partir do modelo 3 começa uma análise buscando identificar o melhor modelo que utilize uma correlação direta entre os indicadores e um fator, o modelo escolhido apresenta um fator diretamente carregado nos primeiros 7 indicadores, estabelecendo uma correlação entre as duas primeiras dimensões (Satisfação e Ego), isto pelo fato de que o modelo 1 e 2 apresentam altas cargas de correlação entre as duas primeiras dimensões.

O modelo apresenta dois fatores, o primeiro chamado de Individual e o segundo de Empatia; o primeiro composto por sete indicadores e o segundo por duas variáveis (Processo e Relação) e com oito indicadores, respectivamente. O valor de 0,64 supera os 0,5 como valor mínimo de carga fatorial para os fatores. Mais uma vez os indicadores apresentam cargas superiores no Processo (0,94).

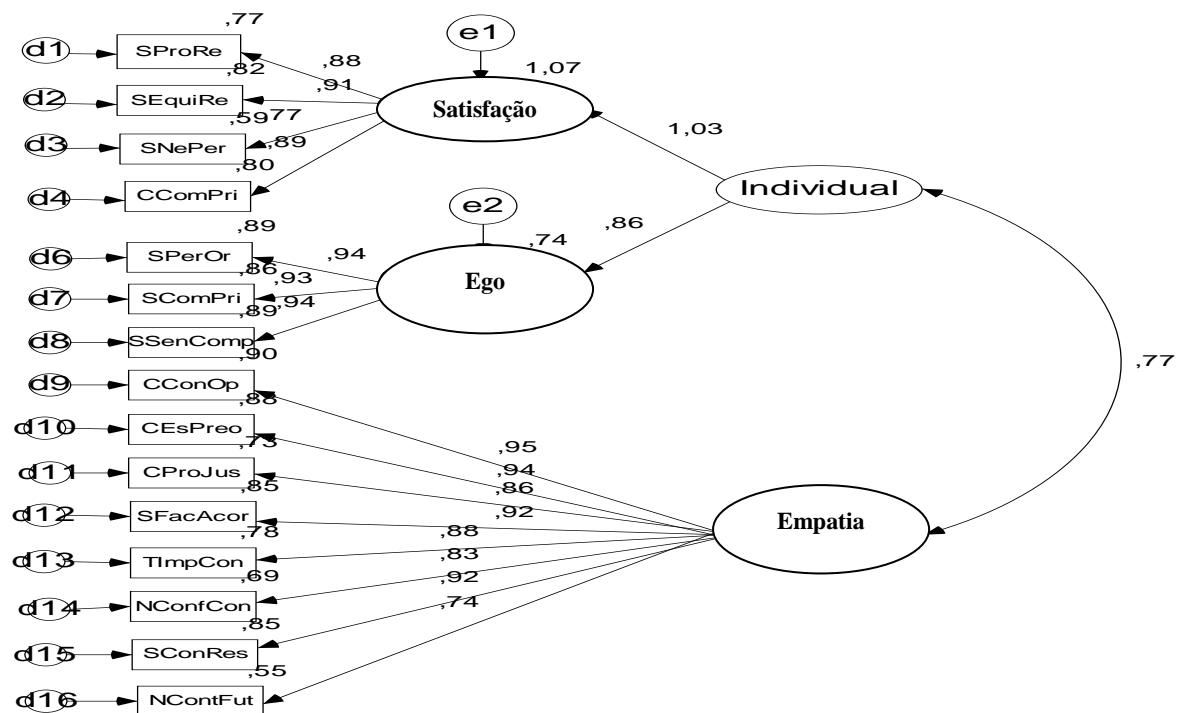


Figura 7 – Modelo 4 com duas dimensões

O modelo 4 apresenta a mesma lógica que o modelo 3, ao contrário, o fator Empatia está diretamente carregando nos últimos 8 indicadores, estabelecendo uma correlação entre duas dimensões (Processo e Relação).

Este modelo optou por dois fatores, (1) Individual, relacionado com duas variáveis (Satisfação e Ego) com 3 e 4 indicadores, respectivamente, e (2) Empatia, com 8 indicadores. O modelo apresenta uma alta carga fatorial entre o fator Individual e Ego (0,86). As cargas altas se mantêm nos indicadores da Empatia.



O modelo é composto por 2 fatores diretamente relacionados com 7 e 8 indicadores, respectivamente. Os dois fatores apresentam uma carga alta de 0,71. Analisando os indicadores, as cargas mais altas estão na d8 e d9, com 0,95 para ambos.



Figura 9 – Modelo 6 unidimensional

Por último, o modelo 6 representa um só fator diretamente relacionado com os 15 indicadores do modelo, este fator chamado de *Global Subjective Value*, como sugere o modelo original do SVI. Este considera que existe uma só representatividade para as 4 dimensões. Ou seja, o construto GSV é um construto unidimensional, já que os modelos anteriores apresentaram altas cargas fatoriais entre as dimensões propostas. Este modelo apresenta altas cargas fatoriais para todos os indicadores.

7.2.2.1 Análise Descritiva dos Modelos

O primeiro índice absoluto χ^2 indica o grau onde o modelo proposto difere do ajuste dos dados atuais ou desviam-se do valor esperado, geralmente quanto maior é esse valor maior é a relação entre as variáveis. Analisando o χ^2 dos modelos, pode-se afirmar que não são representativos pela sensibilidade da amostra, já que para um modelo com 10 ou menos variáveis é preciso uma amostra mínima de 250 casos (HAIR et al., 2006). Para o autor, geralmente o χ^2/df deverá ser $<5,0$, o que demonstra a normalidade dos modelos.

Outro índice absoluto a ser analisado é o GFI que, segundo Hair et al. (2006), deve ser $>0,90$ o valor mínimo para um índice aceitável. Já o RMSEA é um índice ajustado de parcimônia que inclui a correção para a complexidade do modelo, este índice é mais favorável para modelos com grande quantidade de variáveis, valores menores que 0,7 representam adequação do modelo ajustado.

Os índices comparativos aos valores do IFI e CFI apresentam bons resultados com índices maiores que 0,90, porém, modelos com poucas variáveis apresentam valores baixos (KENNY, 2005).

Segundo Kenny (2005), o índice AIC indica os graus de parcimônia quando comparamos os modelos utilizando os mesmos dados, para este índice números pequenos indicam melhores modelos. A tabela a seguir apresenta os resultados dos modelos testados:

Tabela 4 – Índices estruturais dos Modelos Propostos

MODELO	Absolute Fit					Comparative Fit		Model Comparision
	X ²	df	χ^2/df	GFI	RMSEA	IFI	CFI	AIC
1	266,67	84	3,175	0,791	0,113	0,485	0,453	338,667
2	226,88	85	3,14	0,791	0,112	0,486	0,455	336,879
3	290,29	87	3,337	0,772	0,117	0,422	0,391	356,285
4	285,03	87	3,276	0,776	0,116	0,437	0,407	351,03
5	310,51	89	3,489	0,756	0,121	0,367	0,336	372,511
6	356,46	90	3,961	0,72	0,132	0,236	0,202	416,463

O primeiro modelo apresenta um χ^2 de 266,67, o que indica alta relação entre as variáveis, o χ^2/df continua sendo menor que 5,0 os graus de liberdade apresentam o valor mais baixo entre os modelos (84), o GFI é o mais elevado entre modelos com 0,791, junto com o modelo 2. Já os índices IFI e CFI também são elevados e o RMSEA continua menor que 0,7; por último o AIC é um dos mais baixos entre os modelos (338,667), só o modelo 2 apresenta um índice menor do AIC.

O modelo 2 apresenta normalidade no índice χ^2/df ($<5,0$), já o GFI, IFI e CFI estão abaixo do aceitável ($>0,90$), o RMSEA é muito menor do valor estimado ($<0,7$) e por último o AIC apresenta um valor de 336,879.

O modelo 3 conserva valores baixos no índice χ^2/df e ganha um grau de liberdade. Já índices como o GFI, IFI e CFI, continuam baixos e o RMSEA continua menor que 0,7, como sugere o índice ideal. Embora o AIC seja baixo não é o mais representativo da tabela. O modelo 4 conserva os 87 graus de liberdade do modelo anterior e similares indicadores de GFI, RMSEA e IFI, já o χ^2/df é mais baixo (285,03) que o modelo 3, e o AIC é menor que no modelo anterior.

No modelo 5 os graus de liberdade aumentam consideravelmente (89), já os indicadores CFI, IFI e GFI são menores que nos modelos anteriores, o índice AIC é alto.

Por último, o modelo 6 tem a maior variação entre os modelos, com um χ^2 alto de 356,46 o que indica alta relação entre as variáveis, o χ^2/df continua sendo menor a 0,5, o GFI é o menor dos modelos, com 0,720, já os índices IFI e CFI são bem baixos, com 0,236 e 0,202, respectivamente; o RMSEA continua menor que 0,7 (0,132), por último o AIC é o mais alto dos modelos, com 416,463.

7.2.2.2 Validação Inicial

Na continuação, procedeu-se a obtenção de diferentes índices de confiabilidade para cada modelo, como o alfa de Cronbach, a correlação das dimensões, análise das médias e grau de significância através da análise de variância (ANOVA) para cada dimensão e, por último, uma análise descritiva por tipo de negociação. Por apresentar maior significância e melhores índices fatoriais para a análise, o modelo escolhido para os respectivos estudos dos resultados foi o modelo 2.

O teste para a validação dos resultados inclui uma análise das correlações entre as variáveis para o modelo, com o objetivo de estabelecer as correlações entre as variáveis e analisar a exclusão de alguma variável não representativa, assim como estabelecer onde existem as correlações mais altas na interdependência das variáveis associadas ou entre cada casal de variáveis.

Na mesma matriz de correlação obteve-se o coeficiente alfa de Cronbach, o mesmo foi elaborado por Lee Cronbach, em 1951, para medir a consistência e confiabilidade do teste, serve para estabelecer se o instrumento é defeituoso ou representa uma ferramenta confiável para medições consistentes. Considerando que o índice alfa de Cronbach é representativo a partir de 0,80, e quanto mais perto de 1 melhor a confiabilidade do instrumento (LITWIN, 1995).

A seguir temos os resultados da matriz de correlação e alfa de Cronbach para ambas os modelos.

Tabela 5 – Matriz de correlação e alfa de Cronbach para o modelo 2

	Empatia	Ego	Satisfação	Relaçã o	Process o
Empatia	(0,932)				
Ego	0,643	(0,912)			
Satisfação	0,785	0,875	(0,896)		
Relação	0,933	0,6	0,733	(0,885)	
Processo	0,963	0,619	0,756	0,899	(0,915)

A matriz correlação no modelo 2 apresenta a variável Empatia; como é esperado as variáveis Processo e Relação tiveram cargas muito altas, o que confirma a alta correlação entre as variáveis e pode ser considerada como uma variável só, chamada de Empatia, como foi proposta no modelo original do SVI. Outras variáveis que mostram valores altos são Satisfação do Resultado e Ego e Processo com Relação, com 0,875 e 0,899, respectivamente.

A variável com a correlação mais baixa é Ego, porém a Satisfação do Resultado apresenta uma correlação com esta variável de 0,875. Segundo os alfas de Cronbach da matriz, a Empatia apresenta cargas bem elevadas, seguido por Ego, Processo e Resultado. Neste modelo 2 a Relação também apresenta o alfa Cronbach mais baixo da tabela.

A seguir é feita uma análise da média (M) para o modelo, com o objetivo de definir os valores que indicam onde se encontra a maior quantidade de dados da distribuição, assim como identificar onde existe uma diferença significativa conforme o índice de significância (S). Para complementar a tabela, o desvio padrão (DP) da dimensão será considerado nos dados.

Tabela 6 – Análise de médias por dimensão

PAÍS	Satisfação			Ego			Processo			Relação			Empatia		
	m	dp	s	m	dp	s	m	dp	s	m	dp	s	m	dp	s
Brasil	4,19	1,01	0,09	4,65	1,04	0,001	5,38	1,33	0,84	4,04	1,01	0,96	5,33	1,27	0,97
Bolívia	3,92	1,05		4,07	1,27		5,42	1,58		4,03	1,28		5,34	1,52	

A tabela 6 mostra os resultados das médias da coleta de dados, como é estabelecido para esta análise, o valor crítico para a diferença significativa é de 0,05. A primeira variável (Satisfação) apresenta uma significância de 0,09, o que demonstra que não existe diferença considerável de médias, porém esta percentagem (10%) de significância pode apresentar uma pequena diferença na percepção dos indivíduos de ambos os países em referência, conforme esta

variável. Já os valores das médias para ambos os países são muito próximos, com uma diferença de 0,27 entre eles, com 4,19 para o Brasil e 3,92 para a Bolívia. Nesta dimensão os bolivianos e os brasileiros estão satisfeitos com o resultado da negociação e os da outra parte, e afirmam fazer bons negócios com compatibilidade de termos e contratos entre os envolvidos.

O grau de significância na segunda variável (Ego) demonstra uma diferença considerável (0,001) muito abaixo do valor estabelecido como limite (0,05). Nesta dimensão os brasileiros apresentam uma média de 4,65, um valor próximo a 5, isto demonstra que os respondentes se consideram negociadores bem sucedidos, orgulhosos de seu comportamento e desempenho na negociação e sentem que são competentes na hora de negociar. Os bolivianos apresentam uma média de 4,07, apesar de que o valor não demonstra uma percepção negativa de si mesmo como negociador, o valor é menor em comparação ao Brasil, isto pode ser interpretado por uma auto-avaliação melhor do próprio brasileiro em respeito aos bolivianos.

No que se refere ao Processo da negociação, ambas as partes apresentam médias muito altas, com 5,38 para o Brasil e 5,42 para a Bolívia, o que diz que os indivíduos consideram um processo justo durante a negociação, consideração da outra parte pelos desejos, opiniões e preocupações do indivíduo e facilidade de negociar com a outra parte.

Na ultima dimensão (Relação), a proximidade das médias é muito elevada, com 0,01 de diferença entre ambos os países. Esta dimensão considera uma boa relação e confiança com a outra parte, e os respondentes estão de acordo em ter uma relação a longo prazo e fazer negócios novamente.

A alta correlação entre as variáveis Processo e Relação gera a formação de uma variável contendo estas duas, ou seja, a formação de uma variável para representar ambas as variáveis, esta variável é chamada de Empatia e confirma que as partes envolvidas tiveram um bom relacionamento durante a negociação, e os indivíduos sentiram-se valorizados, escutados, considerados pela outra parte, o que

confirma o argumento de que a negociação construiu uma boa base para um futuro relacionamento e futuras negociações entre as partes.

Na sequência, foi elaborada uma análise das médias considerando o tipo de negociação no modelo, considerando os mesmos índices da tabela anterior para efetuar a discussão dos dados.

Tabela 7 – Análise de médias por tipo de negociação modelo 2

Negociação		Satisfação			Ego			Processo			Relação			Empatia		
		dp	s	m	dp	s	m	dp	s	m	dp	s	m	dp	s	
compra/venda	50	4,01	1,07		4,27	1,19		5,52	1,37		4,09	1,20		5,43	1,36	
empresarial	89	4,07	1,07	0,89	4,49	1,22	0,54	5,29	1,45	0,76	3,97	1,10	0,65	5,24	1,38	0,76
pessoal/familiar	28	4,04	0,91		4,18	1,09		5,47	1,63		4,07	1,21		5,40	1,52	
outros	4	4,43	0,97		4,62	1,16		5,75	1,32		4,68	1,03		5,83	1,30	

As médias do tipo de negociação escolhida pelos respondentes, segundo a tabela 7, mostra similitude em todas as dimensões, afirmando o mesmo comportamento para qualquer tipo de negociação, ou seja, o indivíduo age da mesma forma numa negociação empresarial do que numa negociação familiar.

Os valores são altos, os mais positivos são apresentados no Processo, onde a negociação Outros e Compra e Venda, apresentam os maiores valores, 5,75 e 5,52, respectivamente. Estes valores altos de conformidade podem ser explicados pela primeira variável sobre a satisfação do resultado da negociação, já que o indivíduo tem alto poder de barganha neste tipo de negociação, uma vez que ele retém o poder de decisão no caso de uma negociação de compra ou venda.

Já a média mais baixa está expressa na negociação empresarial na dimensão Relação, com 3,97, o que pode ser explicado pelo fato de que neste tipo de negociação é típico do indivíduo estabelecer certo grau de formalidade com a outra parte e, muitas vezes, como apresenta a teoria, o relacionamento empresarial é vital em negociação. Já a dimensão Empatia, a qual é representada pelas variáveis Processo e Relação, tem um valor elevado com o tipo de negociação Outros (5,83).

8. DISCUSSÃO

No presente estudo, utilizamos o método do SVI para medir os valores subjetivos em negociação, elaborado por pesquisadores e oferecido como ferramenta para outras pesquisas na área. Estes valores foram analisados nas populações boliviana e brasileira, obtendo resultados relevantes para o estudo. Utilizou-se o referencial teórico para suportar a discussão do tema, e assim contribuir com o objetivo do estudo.

Neste capítulo são apresentadas as interpretações dos diferentes resultados gerados no capítulo anterior, utilizando como material de suporte o referencial teórico, anteriormente apresentado, para compreender seus resultados.

Para cumprir o objetivo e identificar em que medida a cultura afeta o que as pessoas valorizam subjetivamente em negociação, os diferentes raciocínios são baseados no modelo 2, pela representatividade do modelo na análise de dados e por ser o modelo recomendado pelos autores do SVI. Sendo assim, a presente discussão será organizada nas três dimensões do modelo: (1) Satisfação do Resultado; (2) Ego; e (3) Empatia.

8.1. Satisfação do resultado

Segundo os resultados do estudo, o brasileiro e o boliviano mostram-se satisfeitos com o resultado das suas negociações. Segundo a análise dos dados e resultados dos mesmos, o boliviano está um pouco menos satisfeito que o brasileiro, porém apresenta satisfação no resultado da negociação.

Explicando este argumento, não existe diferença entre bolivianos e brasileiros no que corresponde à satisfação do resultado, no entanto, o boliviano está menos

satisfeito. Segundo a teoria de Thompson (1992), a satisfação do resultado em negociação envolve fatores subjetivos e culturais do negociador.

Os respondentes brasileiros apresentam um alto grau de satisfação dos seus resultados, isto pode ser explicado pelo fato do brasileiro ser sincero e expressar em excesso sua satisfação e de forma mais aberta, como afirma Carvalho (2009) e o Senso do CNT (2001) afirma que o brasileiro é alegre e otimista, o que pode gerar o gosto por demonstrar sua satisfação por conquistar desafios. Já o boliviano é mais reservado, desconfiado e hostil em algumas regiões do país (ARGUEDAS, 2008), isto pode ser resultado da influência que sofreram diferentes culturas que habitavam a região por parte dos colonizadores, (MERCADO, 2007; LEONARD, 1952; GANDARILLA, 2008).

Para Sobral et al. (2007), o brasileiro é conhecido pela criatividade e o famoso “jeitinho” do negociador, procurando uma solução ao conflito, ou seja, procura diferentes possibilidades de chegar a um acordo satisfatório, muitas vezes desprezando normas ou regras que não atendam aos seus interesses. Este argumento leva a pensar que o brasileiro chega de uma maneira mais fácil a fechar acordos e obter resultados satisfatórios em negociação, já que sempre dá um jeito de atingir seus objetivos.

O fato do boliviano não apresentar índices superiores ou iguais de satisfação no que se refere ao resultado, como o brasileiro, pode ser depositado à prevalência masculina da sociedade boliviana, onde o indivíduo se mostra muito ambicioso e focado no lucro (GLOBE, 1993; HOFSTEDE, 1991).

O brasileiro gosta de conversar, conquistar com as palavras, é aberto, isto passa transparência e sinceridade. Para Post e Post (2003), no Brasil a sociedade é alegre, gosta de se divertir, o indivíduo não age com atitudes formais na hora de conversar ou estabelecer relacionamentos. Isto pode levar a alcançar bons resultados e, por consequência, negociações satisfatórias, como afirmam Balakrishnan e Barry (1994), o resultado da satisfação subjetiva envolve um aspecto

afetivo com a outra parte, justificando o bom relacionamento entre as partes para fechar um bom acordo.

A sociedade boliviana apresenta um alto índice de assertividade, maior que do Brasil, a Bolívia obtém um dos maiores índices entre os países estudados pelo GLOBE (1993), os bolivianos são mais críticos com suas opiniões e recorrem à força para colocar suas idéias na frente, isto pode gerar resultados insatisfatórios em negociação, e fazer com que o negociador fique decepcionado com seu resultado, e muitas vezes termine desistindo do acordo.

O boliviano é exigente e ambicioso, possivelmente depositado ao que GLOBE (1993) retrata como uma sociedade caracteristicamente mais masculina. Como estabelece Hofstede (1991) alguns países na América latina têm um índice de masculinidade acentuado, já que as diferenças refletem na herança das diferentes civilizações indianas dominantes antes e durante as colonizações.

8.2. Ego

Os resultados desta pesquisa apresentam a sociedade brasileira mais satisfeita com seu comportamento na negociação; o boliviano, por outro lado, traz índices mais conservadores sobre sua esta auto-avaliação. Segundo Thompson (1992), a percepção de si mesmo envolve levar o processo da negociação para o interior do indivíduo. Para White et. al. (2004), alguns fatores são determinantes como experiência, enfrentamentos com a outra parte, características pessoais, entre outros. Já Albrecht e Albrecht (1995) acrescentam que a falta de conhecimento, autoconfiança, experiências anteriores, intimidação por pessoas dominantes e outros afetam a percepção de si mesmo e podem trazer conflitos internos ao negociador. Considerando estes argumentos analisaremos a razão da existência de uma diferença nesta dimensão para ambas as sociedades.

O fato do Brasil e da Bolívia apresentarem altos índices de coletivismo, onde o indivíduo sente satisfação em pertencer a um grupo ou organização, os quais cuidam dos seus membros oferecendo segurança e conhecimentos, pode explicar esta diferença na dimensão Ego (HOSFTEDE, 1991; GLOBE 1993).

Na mesma direção da afirmação anterior, por pertencer a um país economicamente forte e em desenvolvimento, hoje a oitava potência mundial e o único país de América do Sul entre os dez países mais ricos do mundo (GIANINI, 2010), o brasileiro tem um sentimento de orgulho, autoconfiança e sente-se valorizado e competente. Como afirma a pesquisa da Confederação Nacional de Transporte e a empresa Sensus (2010), o orgulho de ser brasileiro aumentou nos últimos anos. GLOBE (1993) relata que no que se refere à orientação ao desempenho, o brasileiro está claramente orientado na busca pela excelência.

Apesar do crescimento macroeconômico do país, o boliviano ainda sofre com a divisão política, que gera conflito interno (GANDARILLA, 2008), e outros aspectos históricos, como a herança deixada pela colonização espanhola (LEONARD, 1952), que possivelmente gera no negociador boliviano um sentimento de inferioridade ou desvalorização de seu desempenho, perante os seus pares, o que pode gerar uma falta de credibilidade em si mesmo. Isto explicaria o índice conservador encontrado nos resultados da pesquisa de GLOBE, na análise sobre a orientação de desempenho do boliviano (GLOBE, 1993).

Para Post e Post (2003), a cultura não é determinada por fronteiras geográficas, e afirmam que num mesmo país podem existir diversas subculturas. No caso da Bolívia, desde épocas da colônia, começaram diferentes tipos de conflitos sociais, culturais, econômicos e políticos, os quais criaram as diferenças existentes atualmente entre a região ocidental e a região oriental no país. Este argumento pode explicar várias razões pelas quais os bolivianos têm um índice menor de Ego do que os brasileiros.

Ambas as sociedades apresentam insatisfação em relação a situações não estruturadas e falta de planejamento, apesar de que isto tende a manter-se no futuro

(GLOBE, 1993), os atuais conflitos na Bolívia geram uma incerteza no futuro do país. Isto se reflete nos aspectos subjetivos do boliviano, que se mostra mais desconfiado, inseguro, com dificuldade de acreditar em planos a longo prazo, entre outros, podendo afetar o fator Ego.

Já o brasileiro, segundo Hofstede (1991), representa uma sociedade onde a precaução a incertezas é valorizada. Para Globe (1993), este tipo de sociedade tende a evitar os conflitos e planejar mais para o futuro.

O fato da Bolívia ser um país mais pobre que o Brasil e ter uma praça comercial ainda pequena, faz com que o fluxo de negociações no país não seja tão representativo como no Brasil, e a falta deste fluxo de negociações formais e empresariais que não acontecem no país, onde nem todos estão envolvidos no assunto, gera uma falta de experiência e medo no momento de enfrentar este desafio. Nesse sentido, como afirma Weber (2003), o medo de negociar nasce por uma falta de conhecimento ou experiência, gera uma confusão na mente do negociador. Outro aspecto importante é a falta de estudos e pesquisas na área, já percebido neste estudo. Albrecht e Albrecht (1995) estabelecem que a falta de preparação, informações e pesquisa prévia sobre a negociação a ser realizada podem trazer conseqüências negativas numa negociação.

Como afirmam alguns autores, avaliar o próprio desempenho depende de como o negociador percebe seu grau de motivação e valores internos, como se fosse outra pessoa julgando seu comportamento, atitude e experiência (SNYDER e HIGGINS, 1997; PYSZCYNski et al. 2004; TAYLOR e BROWN, 1994). Neste sentido, no Brasil existe um mercado em grande expansão, o fluxo de negociações é maior que na Bolívia, em conseqüência, os negociadores têm mais experiência, o que leva a pensar que podem ter melhores percepções de si mesmos, respeito ao comportamento dos mesmos, mais autoconfiança e, por conseqüência, no seu desempenho.

Os fatos históricos de ambos os países também podem sugerir uma explicação da diferença em relação à percepção de si mesmo. Como citado

anteriormente, a história da Bolívia é marcada pela colonização espanhola, caracterizada pela extração ilimitada de recursos não-renováveis, extermínio dos nativos, falta de instituições de ensino para elevar o nível de cultura e de vida dos colonizados, entre outros. Nessa época, na Bolívia, existia uma diversidade enorme de grupos nativos, que mantinham constantes guerras entre eles, o que levou à falta de organização para resistir ao invasor, deixando o país em condições precárias.

Contrariamente, no Brasil a colonização foi em menor grau, os nativos não tinham o sistema organizado da civilização Inca, a população de nativos era muito menor, e, por fim, o extenso território da região oferecia acolhida aos imigrantes. Outro fato histórico para considerar no Brasil foi a vinda da alta sociedade colonial portuguesa, fato que mudou definitivamente a cultura na região, por ter deixado um indiscutível legado cultural ligados, principalmente, a instituições de ensino e centros culturais.

Respeito ao nível de conformidade da dimensão Ego, o alto grau de satisfação do brasileiro com seu próprio comportamento, pode ser explicado pelo argumento de White et al., (2004), que afirma que sentir-se confortável no desempenho da negociação facilita a mesma. O brasileiro procura ficar num ambiente agradável para fazer negócios. Para Schuster e Copeland (1996, apud SOBRAL et. al., 2007), o brasileiro não é muito formal nas negociações, não se preocupa com a agenda e dispersa sua atenção a assuntos diversos. Corroborando estas afirmações, os autores afirmam que o brasileiro eleva o tom de voz, são os que menos utilizam períodos de silêncio e os que mais interrompem o seu interlocutor durante uma negociação. Estas afirmações demonstram que o brasileiro não é muito exigente no que se refere ao seu comportamento em negociação, levando-o a alcançar maiores níveis de satisfação com um desempenho pobre. Isto pode ser explicado pelo fato de que o brasileiro traz em sua história a influência de diversas culturas em sua formação, carrega uma marca mais aberta, mais flexível diante dos seus pares.

Já o boliviano, se mostra com uma característica mais fechada, mais autocrítica e, também mais séria e formal. Isto é resultado das antigas civilizações que existiam no país, os indivíduos destas civilizações estavam submetidos a leis e regras muito severas. O boliviano apresenta-se mais assertivo, agressivo e decidido, o país é claramente uma nação com predominância masculina (GLOBE, 1993); levando o negociador a analisar constantemente sua performance em relação aos outros. Nesta sociedade masculina as pessoas valorizam aqueles que têm sucesso, conseqüentemente, a autocrítica deste negociador é muito mais severa na hora da auto-avaliação (HOFSTEDE, 1991).

8.3. Empatia

Para ambas as comunidades a empatia é um sentimento importante e valorizado em negociação. Isto pode ser explicado pelo alto grau de coletivismo em ambas as comunidades, onde o sentimento de pertencer a um grupo é valorizado, as decisões são tomadas em consenso, e o indivíduo é aberto e receptivo com os outros (HOFSTEDE, 1991; GLOBE, 1993).

A cultura boliviana e brasileira são claramente culturas de alto contexto, onde o indivíduo valoriza o relacionamento ao longo do tempo, constrói uma relação forte com outros indivíduos do mesmo grupo e as organizações, famílias e grupos são fortemente valorizadas (HALL, 1976; BEER, 2003; BRANCO, 2009).

Em ambas as comunidades a relação é mais importante que a tarefa (BEER, 2003) e a vida privada é invadida pelos amigos, os quais não procuram prestígio nem interesses nestes relacionamentos (HOFSTEDE, 1991).

Para Albrecht e Albrecht (1995) a necessidade de ser simpático com a outra parte e ser aceito e aprovado são aspectos subjetivos que afetam uma negociação. Apesar da hostilidade e agressividade do boliviano, quando se estabelece um relacionamento, este indivíduo tende a ser hospitaleiro. Como estabelece Arguedas

(2008), na região oriental da Bolívia, o povo é de espírito generoso, caridoso e tranquilo, o que faz com que o boliviano estabeleça bons relacionamentos e valoriza qualidades subjetivas. Já o brasileiro demonstra-se um indivíduo calmo, honesto, prestativo e extrovertido, o que facilita seu convívio com outros indivíduos (CARVALHAL, 2009).

Segundo o projeto GLOBE (1993), a Bolívia, apresenta um índice de orientação humana elevado, o que estabelece neste tipo de sociedade que os valores culturais são premiados, o país reconhece as pessoas por serem justas, amistosas e sensíveis. Sendo assim, é fácil entender porque o boliviano valoriza um bom relacionamento em negociação.

A facilidade com que ambas as culturas chegam a um acordo pode ser explicada pelo fato das sociedades apresentarem aspectos culturais de alto contexto, onde a mensagem é facilmente compreendida, com contexto claro (HALL, 1976).

Por último, ambas as sociedades demonstraram que a negociação contribui com uma boa base para um futuro relacionamento, que pode ser explicado pelo argumento de que ambas as culturas têm um alto grau de coletivismo (GLOBE, 1993). Como afirma Hofstede (1991), estas sociedades têm maior facilidade de estabelecer vínculos no sistema social.

Em ambas as culturas o sentimento de grupo e família é marcante, embora na Bolívia este último seja mais valorizado (GLOBE, 1993), isso faz com que o boliviano e o brasileiro sintam necessidade e desejo de estabelecer contatos e relacionamentos mais fortes e duradouros.

9. CONCLUSÃO

O aumento da competitividade entre profissionais e empresas obriga a procurar novas fontes e aprimoramento contínuo em diferentes áreas. Neste contexto, aprender e entender sobre a cultura de uma sociedade e sua influência em negociação é estabelecido como um diferencial para o indivíduo. As distâncias culturais estão presentes em todo lugar e apresentam conseqüências em todo tipo de intercâmbio comercial. Considerar estas distâncias entre o Brasil e a Bolívia apresenta um aporte importante para a área deste estudo.

Nesta dissertação foram estudados diferentes aspectos que estão inter-relacionados entre eles, a relação da negociação com a cultura é claramente definida com os diferentes aspectos subjetivos que apresentam as sociedades.

Foi levantado um referencial teórico, que apresenta a importância de medir o valor subjetivo em negociação, assim como diferentes aspectos gerais e culturais da Bolívia e do Brasil, para entender como os aspectos culturais destas sociedades influenciam no valor subjetivo, presente nas negociações dos indivíduos destas populações.

O aspecto cultural e subjetivo, vistos nas propostas do SVI, a análise de Hofstede, o GLOBE e diferentes aspectos gerais da Bolívia e do Brasil, destacam as diferenças ou similitudes entre ambos os países. Através destes elementos e o modelo discutido no trabalho, é possível concluir que a cultura influencia no valor subjetivo em negociação para a Bolívia e o Brasil.

A partir da perspectiva acadêmica, o presente estudo demonstra a relevância do mesmo, já que permite medir aspectos subjetivos que existem em diferentes culturas, que muitas vezes são aspectos que não podem ser medidos objetivamente. A dissertação concretiza os diferentes ensinamentos do curso de mestrado para o qual o projeto é apresentado como trabalho final.

O presente trabalho concluiu que brasileiros e bolivianos estão satisfeitos com o resultado de suas negociações. Pelo fato de serem duas culturas coletivistas, ambas as sociedades estão de acordo com seus resultados e os da outra parte, já que este tipo de cultura trabalha em grupo e sempre considera os membros do mesmo.

O brasileiro está mais satisfeito com os seus resultados, isto pode ser fruto do otimismo, espírito, ou mesmo pelo fato do brasileiro demonstrar mais seu estado de ânimo e ser mais extrovertido que o boliviano. Este último é mais reservado, introvertido e apresenta uma cultura mais séria e formal, não demonstrando facilmente seus sentimentos.

Outra afirmação que se pode fazer a respeito do sentimento de satisfação do brasileiro ser maior que do boliviano, é a sua, uma vez que o brasileiro procura diferentes formas de acordo e soluções, para este parece ser mais fácil chegar a uma negociação tipo ganha-ganha. Para o boliviano, cuja nação retrata características predominantemente masculinas, o indivíduo foca a negociação no lucro e busca obter o poder de barganha a qualquer custo; o negociador boliviano se mostra mais assertivo, decidido e ambicioso, representando uma negociação do tipo ganha-perde.

Na segunda dimensão, Ego, existe uma diferença clara entre o brasileiro e o boliviano, o primeiro está muito mais satisfeito com seu desempenho e comportamento em negociação, o que leva a sentir-se orgulhoso e competente em seu papel de negociador. Já o boliviano está satisfeito com seu desempenho, porém o nível de satisfação pessoal é muito mais baixo que do brasileiro.

A situação atual no Brasil, um país em desenvolvimento econômico que concorre com grandes potências mundiais, faz com que o brasileiro sinta orgulho de ser brasileiro, cria uma autoconfiança no aspecto dos negócios, e procura a excelência.

Na Bolívia, acontece um cenário totalmente diferente, os conflitos políticos e conseqüentemente econômicos do país, são as principais causas da falta de credibilidade do boliviano em si mesmo, o individuo sente insegurança, duvida de seu desempenho, seu sentimento de incerteza quanto ao futuro é elevado, entre outros. Estes fatos afetam os aspectos subjetivos do boliviano, o que o torna um negociador mais temeroso, desconfiado, afetando sua própria credibilidade como negociador.

A experiência do negociador brasileiro, pelo tamanho do mercado, é outro fato que se reflete no desempenho do individuo. Já na Bolívia, o mercado pequeno gera a falta de conhecimento e experiência nestas rotinas, o que pode fazer o boliviano ficar confuso psicologicamente na hora de avaliar seu comportamento em negociação.

O Ego do boliviano é resultado de diferentes fatos históricos que aconteceram na região, como o domínio predador dos espanhóis e constantes guerras perdidas na região, afetam o sentimento de auto-estima do boliviano e a forma de percepção de si mesmo e da sua cultura. Já no Brasil a colonização deixou um legado mais cultural, com instituições de ensino, o extenso território à disposição da época gerou uma mistura de raças, muitos empreendedores e dispostos a ficar no país.

É importante destacar que a influência de várias culturas no Brasil trouxe uma cultura nova, mais aberta, flexível e por conseqüência um negociador informal e descontraído, o qual não é tão exigente no momento de avaliar seu comportamento ou desempenho em negociação. Já o boliviano, pelas marcas da sua história e costumes mais fechadas, resultado de civilizações antigas, e o alto grau de masculinidade do país, faz um indivíduo mais agressivo, decidido e competitivo, o que gera uma auto-avaliação sobre o comportamento muito mais severa do que o brasileiro.

No que se refere ao relacionamento, os brasileiros e bolivianos consideram que numa negociação os contatos e as boas relações são muito importantes, fruto de uma cultura latina coletivista, onde os relacionamentos são muito íntimos, os

indivíduos costumam procurar grupos e manter fortes laços com a família e as instituições, as decisões em grupo são mais valorizadas que as tomadas por um indivíduo só. A necessidade destes indivíduos serem aceitos num grupo traz uma facilidade para se relacionar e aceitar as opiniões e necessidades dos outros membros da sociedade.

Cabe destacar que, segundo os resultados encontrados, as diferenças entre a os aspectos culturais que afetam a subjetividade do boliviano e do brasileiro em negociação não são extremadamente diferentes, mas as perspectivas parecem demonstrar que estas distâncias ficarão cada vez mais acentuadas. O índice de distância cultural entre os dois países ainda é conservador, porém existe um índice de incremento potencial das distâncias culturais entre ambos os países, o que representa que no futuro ambas as culturas terão uma diferença cultural ainda maior, onde a Bolívia terá um aumento no índice de distância de poder e no Brasil o incremento será no desejo de uma sociedade com orientação mais humana.

É importante destacar que o comportamento, percepções, sentimentos e hábitos, dependem dos costumes que o indivíduo recebe desde a infância e continua absorvendo nos diferentes grupos e ambientes aos quais pertenceu. As pessoas podem mudar com o tempo, civilizações inteiras podem aprimorar suas características e políticas, em consequência os aspectos subjetivos de novas gerações não conservarão os costumes das antigas, assim como a cultura pode mudar de geração em geração.

Conforme apresentado nos resultados desta pesquisa, para o brasileiro, assim como para o boliviano, o tipo de negociação não apresenta um comportamento diferente; ambos os negociadores demonstram valores subjetivos iguais nos diferentes tipos de negociação apresentados na coleta de dados. Como visto neste estudo, existem diferentes níveis de cultura, a região pode apresentar conceitos de cultura comum, assim como o autor identifica similitudes culturais nos países latinos, onde a cultura é mais aberta e extrovertida. Isto pode explicar a razão pela qual os negociadores brasileiros e bolivianos apresentem os mesmos

comportamentos, independente do tipo de negociação. Isto justifica-se, já que ambos os países apresentam culturas de alto contexto, onde a mensagem é facilmente compreendida e as regras não podem mudar a cada momento.

De forma geral, o trabalho conclui que para entender os valores subjetivos em negociação, é preciso entender a influência da cultura nos indivíduos, isto pode oferecer uma visão diferente ao negociador e deste modo atingir negociações mais eficientes e do tipo ganha-ganha, onde não existem perdedores.

Para medir os aspectos subjetivos na negociação, e como a cultura influencia os mesmos, embora não haja um método estabelecido como consenso para estudos na área, uma vez que se está medindo a percepção, o cognitivismo e aspectos humanos do indivíduo, o método apresenta bons resultados. Senso assim, como proposta para trabalhos futuros, o mais indicado seria realizar um levantamento com uma amostragem maior, que englobasse várias regiões de ambos os países.

Outra sugestão para futuros pesquisadores é analisar a influência cultural dos diferentes grupos indígenas que existiam na região antes da colonização e o tipo de negociação da época, já que algumas culturas, como a boliviana, ainda apresenta sinais e características destes grupos.

É importante orientar a futuros pesquisadores sobre a influência das subculturas em ambas as regiões, um estudo interno sobre as diferentes culturas em cada país, de forma a entender os fenômenos atuais e prognosticar de maneira mais exata as diferenças ou semelhanças culturais entre vários países da região.

Desenvolver uma ferramenta de pesquisa específica para o negociador latino-americano pode acrescentar bastante no objetivo de futuras pesquisas, já que a ferramenta utilizada neste estudo foi o SVI, desenvolvida nos Estados Unidos, podendo ser considerada uma ferramenta específica para esta região, pelas diferenças que apresentam as diferentes teorias sobre negociadores latinos e americanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl e ALBRECHT, Steve. **Agregando valor à negociação**. Tradução: Predo Catunda, São Paulo: Makron Books, 1995.

ARGUEDAS Alcides. **Pueblo Enfermo**. La Paz: Libreria Editorial G.U.M., 2008.

AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. Nova York: Basic Books, 1984.

BARZEMAN, M. H.; CURHAN, J. R. e MOORE, D. A. The death and rebirth of the social psychology of negotiation. In: FLETCHER G. J. e CLARK (Eds), **Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes** (p. 196-228). Oxford, Inglaterra: Blackweel Publishers, 2001.

BAZERMAN, M. H.; CURHAN, J. R.; MOORE, D. A. e VALLEY, K. L. Negotiation. **Annual Review of psychology**, 51, 279-314, 2000.

BAZERMAN, Max H. e NEALE, Margaret A. **Negociando Racionalmente**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

BEER, Jennifr, E. **High and low context**. Disponível em: <<http://www.culture-at-work.com/highlow.html>>. Acesso em: 20/03/2010.

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. 4ª Ed., Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

BLACKWELL, R.; MINIARD P.; ENGEL, J. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed., São Paulo: LTC editora, 2000.

BRANCO, Lidiane. Entendendo nossa cultura para entender outras. **Escola da Família** [online]. Jul. 11, 2009. Disponível em: <http://www.e-fam.de/por/artigos/entendendo_nossa_cultura.htm>. Acesso em: 10/03/2010

BRYMAN, Alan. **Social research methods**. 3ª ed., New York: Oxford, 2008.

BROWN, T.A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. Londres: The Guilford Press, 2006.

CARNEVALE, P. J. e PRUITT, D. **Negotiation and mediation**. **Annual Review of psychology**, 43, 531-582, 1992.

CARVALHAL, Eugênio do. **Perfil do negociador carioca**. Artigo publicado na coluna de opinião da Gazeta Mercantil - Encarte RJ – p. 2 em 29/5/2002, disponível em:

<http://www.vision.com.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=71>, acesso em: 12/09/2009.

_____. Negociadores sempre chegam atrasados: o seu estereótipo chega na frente. LEMPEREUR, Alain Pekar; JAMES, Sebenius; DUZERT, Yann (Orgs.). **Manual de Negociações Complexas**. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, Publications the World Factbook, **Bolivia economy**, Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>, acesso em: 03/01/2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. **Relatório síntese**: Pesquisa de Opinião Pública Nacional, Rodada 100. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/portal/img/arquivos/Relatorio%20Sntese.pdf>> Acesso em: 05/04/2010.

CNN. **Oil discovery rocks Brazil**. 09/11/2007. Disponível em: <<http://www.askaboutenergy.com/cgi-bin/yabb2/YaBB.pl?num=1194593076>>, acesso em: 12/09/2009.

DONALDSON, Michel. **Técnicas de negociação: o jeito divertido de aprender**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLAIACOVO, Juan Luis. **Negociacion & Contratacion Internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.

CONLON, D. E.; LIND, E. A. e LISSAK, R. I. Nonlinear and nonmonotonic effects of outcome on procedural and distributive justice judgments. **Journal of Applied Social Psychology**, 19, 1085-1099, 1989.

CONLSON, Aurélien. Administrar a tensão entre sigilo e transparência. In: LEMPEREUR, Alain Pekar; JAMES, Sebenius; DUZERT, Yann (Orgs.). **Manual de Negociações Complexas**. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CROSON, R. e GLICK, S. Reputations in Negotiation. In: S. Hoch E H. Kunreuther (Eds.), **Wharton on Making Decision**. (pp.177-186). Nova York: Wiley, 2001.

CURHAN, J. R.; ELFENBEIN, H. A. e XU, H. What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 91, 2006.

CURHAN, J. R.; NEALE, M. A.; ROSS, L. e ROSENCRANZ-ENGELMANN, J. **The O. Henry Effects: The impact of relational norms on negotiation outcomes.** Submitted for publication, 2004.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Constant Sylvia. **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DE MESA, José; GISBERT, Teresa e MESA, Carlos. **Historia de Bolivia.** La Paz: Gisbert, 5ª ed., 2003.

DUZERT, Yann; SPINOLA, Ana Tereza; BULHÕES, Fernando. A matriz de negociações complexas aplicada no contexto das reformas no Brasil: caso CDES. In: LEMPEREUR, Alain Pekar; JAMES, Sebenius; DUZERT, Yann (Orgs.). **Manual de Negociações Complexas.** 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

EAGLEY, A. H. e CHAIKEN, S. Attitude structure and function. In: GILBERT, D. T. e FISKE, S. T. (Eds.) **The Handbook of social psychology** (pp. 788-827). Boston, MA: McGraw-Hill, 1998.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. Cana-de-açúcar já é a segunda fonte primária de energia no Brasil, **Informe a Imprensa, Resultados preliminares – BEN 2008,** (2008). Disponível em: <http://www.lepten.ufsc.br/disciplinas/emc5483/gazeta_2009/gazeta_2009_8.pdf> 08/05/2008, acesso em: 12/12/2009.

FEXPOCRUZ 2009, Pavilhão oficial do Brasil, outras edições. Disponível em: <http://www.expocruz.com.br/UltimaEdicao.aspx?pP=7&pO=9&pM=2>, acesso em: 20/01/2010.

FISHER, R.; URY, W. e PATTON, B. **Getting to YES: Negotiating agreement without giving in.** (2ª Ed.), Nova York: Penguin Books, 1991.

FORTGANG, R. S., LAX, D. A., e SEBENIUS, J. K. Negotiating the spirit of the deal. **Harvard Business Review**, 1-9, Fevereiro 2003.

GALINSKY, A. D.; MUSSWEILER, T. e MEDVEC, V. H. Disconnecting outcomes and evaluations in negotiations: The role of negotiator focus. **Journal of Personality and Social Psychology**, 83, 1131-1140, 2002.

GARVER, S.; MENTZER, T. Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n.1, p. 33-57, 1999.

GANDARILLA, N. **Desenredando la Independencia de Santa Cruz de la Sierra y sus Provincias**. Centro de Estudios Nacionales, Santa Cruz de la Sierra, 2008.

GIANINI, Tatiana. Grandes Números: O PIB chega a 2 trilhões de dólares. **Revista Exame**. Ed. 960, n. 1, p. 17. 27/01/2010. Ano 44, 2010.

GOATES, N.; BARRY, B. e FRIEDMAN, R. A. Good Karma: How individuals construct schemas of reputation in negotiation contexts. **Paper presented at the 16th Annual Conference of the International Association for Conflict Management**. Melbourne, Austrália, 2003.

GOLDBERG, Stephen B; SANDER, Frank E. A. e ROGERS, Nancy H. **Dispute Resolution: Negotiation, Mediation and other Processes**. Boston: Little, Brown and Company, 1992.

GRIBEL, Álvaro. Participação de veículos flex fuel continua subindo. 19/02/2008. **Globo on line**. Artigo disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/miriam/post.asp?t=participacao_de_veiculos_flex_fuel_continua_subindo&cod_Post=90741&a=73>, acesso em: 16/08/2009.

HALL, Edward, T. **Beyond Culture**. New York: Anchor Press, 1976.

HAIR, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R. e Tatham, R. **Multivariate data analysis**. 6ª Edição, New York: Prentice Hall, 2006.

HIDALGO, Pedro, C.; MANZUR, Enrique, M.; OLAVARRIETA, Sergio, S.; FARIAS, Pablo, N. Cuantificación de las distancias culturales entre países: Un análisis de Latinoamérica. **Cuadernos de Administración**, (01203592), 2007, Vol. 20 Issue 33, p. 253-272, 2007. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=6&hid=13&sid=e35ebba8-26ce-4bfb-bb3c-24812dc3c4ca%40sessionmgr11>>. Acesso em: 19/03/2010.

HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2ª ed., Sage Publications Ltda: Thousand Oaks, 2001.

_____. **Culture and Management Development**. Management Development Branch, Draining Department: Geneva, 1983.

HOUSE, R.J.; HANGES, P.W.; JADIVAN, M., P.; DORFMAN, e GUPTA, V.. **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, SAGE, 2004.

HOUSE, R.; HANGES, P.; RUIZ-QUINTANILLA, S.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; DICKSON, M.; GUPTA, V.; e 170 co-autores. **Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe**, 1999. Disponível em: <<http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>>. Acesso em: 19/03/2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **População residente, por religião, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação (2000)**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tendencia_demografica/analise_populacao/1940_2000/tabela09.pdf>, Acesso em: 11/02/2010.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. (2010). IMF Executive Board Concludes 2009 Article IV, Consultation with Bolivia. **Public Information Notice (PIN) No. 10/09**, January 21, 2010. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2010/pn1009.htm>>, acesso em: 03/02/2010.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.

KENNY, D.A. **Measuring model fit**. January 22, 2010. Disponível em: <<http://davidakenny.net/cm/fit.htm>>, acesso em: 20/02/2010.

KENNEDY, G. **Dicionário do Negociador**. Tradução: Pedro Martinho Lisboa: Rolo e Filhos, 1991.

KOMORITA, S. S. e PARKS, C. D. Interpersonal relations: Mixed-motive interaction. **Annual Review of psychology**, 46, 183-207, 1995.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KWON, S. e WEINGART, L. R. Unilateral concessions from the other party: concession behavior, attributions, and negotiation judgments. **Journal of Applied psychology**, 89, 263-278, 2004.

LEMPEREUR, Alain Pekar; JAMES, Sebenius; DUZERT, Yann (Orgs.). **Manual de Negociações Complexas**. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LEONARD, Olen L. **Bolivia: Land, People e Institutions**. The Scarecrow Press: Whashington, 1952.

LEWICKI, R. J.; McALLISTER, D. J. e BIES, R. J. Trust and distrust: new relaytionships and realities. **Academy of Management Review**, 23, 438-458, 1998.

LINS, Hoyêdo Nunes. Estado e embates socioterritoriais na Bolívia do século XXI. **Rev. Econ. Polit.**, São Paulo, vol. 29, n. 2, June 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572009000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25/01/2010.

LITWIN, M.S. **How to measure survey reliability and validity**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

LOEWENSTEIN, G. F., THOMPSON, L. e BAZERMAN, M. H. Social utility and decision making in interpersonal contexts. **Journal of personality and Social Psychology**, 65, 1046-1053, 1989.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, Francisco G. **Negociação e sua dinâmica na empresa: administrando o conflito**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001.

MERCADO, C. Orlando. **Território de misiones el pais de las amazonias: una nación cautiva en sudamerica**, Santa Cruz de la Sierra: Nueva Cotoca, 2007.

MESTDAGH, D. M. e BUELENS, M. Thinking back on where we're going: A methodological assessment of Five decades of research in negotiation behavior. **16 th. Annual IACM Conference**, Melbourne, Áustria, 2003.

MILANO, F. Marcelo; ZOUAIN M. Deborah. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MORRIS, M. W., LARRICK R. P. e SU, S. K. Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1999.

NAQUIN, C. E. e PAULSON, G. D. Online bargaining and interpersonal trust. **Journal of Applied Psychology**, 88, 113-120, 2003.

NALEBUFF, Barry J. e BRANDENBURGER, Adam M. **Co-opetition**. New York: Currency Book, 1996.

NORTHCRAFT, G. B.; BRODT, S. E. e NEALE, M. A. Negotiating with nonlinear subjective utilities: Why some concessions are more equal tan others. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 63, 298-310, 1995.

OLIVEIRA, Fladimir de. **Negociação Comercial Internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros.** (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre: UFRGS, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5948/000433868.pdf?sequence=1>>, acesso em: 20/07/2009.

OLIVER, R. L., BALAKRISHNAN, P. V. e BARRY, B. Outcome Satisfaction in negotiation: a Test of expectancy disconfirmation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 60, 252-275, 1994.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). **O ordenamento jurídico brasileiro.** (2007). Disponível em: <http://www.oas.org/Juridico/mla/pt/bra/pt_bra-int-des-ordjur.html>, acesso em: 14/12/2009.

OSÓRIO, M. Maria Júlia. FMI prevê que PIB de Bolívia crescerá 4%. **Jornal Los Tiempos.com**, 31/01/2010, Disponível em: <http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/economia/20100131/fmi-preve-que-pib-de-bolivia-crecera-4-_55909_99724.html>, acesso em: 03/02/2010.

PANOSSO, Carlos Alfredo. **Negociação Comercial Internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos.** (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre: UFRGS, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2835/000282023.pdf?sequence=1>>, acesso em: 20/07/2009.

POST, Peggy e POST, Peter. **Manual completo de etiqueta nos negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PRUIT, D. G. Achieving integrative agreements. In: BAZERMAN, M. H. & LEWICKI, R. J. (eds.) **Negotiating in organizations.** Bervely Hills, CA: Sage, p. 35-49, 1983.

PYSZCZYNSKI, T.; GREENBERG, J.; SOLOMON S.; ARNDT, J. e SCHIMEL, J. Why Do People Need Self-Esteem? A Theoretical and Empirical Review. **Psychological Bulletin**, 130, 435-468, 2004.

RIBEIRO, D. **Os Brasileiros: teoria do Brasil.** 3ª ed., Rio de Janeiro: Vozes 1978.

SALACUSE, Jeswald W. Intercultural negotiation in international business group decision and negotiation, **Group Decision and Negotiation Journal.** Kluwer Academic Publishers, n. 8, p. 217-236, 1999.

_____. Research Report. Ten ways that culture affects negotiating style: Some Survey results. **Negotiation Journal**, 1998.

SCHUSTER, C. e COPELAND, M. **Global Business: Planning for sales and Negotiations**. Dryden, Forth Worth, Texas, 1996.

SEBENIUS, James K. e LAX, David A. **The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain**. New York: Free Press, 1987.

SILVEIRA Joel e COUTINHO Lourival. **História de uma Conspiração: Bolívia, Brasil e petróleo**. Rio de Janeiro: Coelho Branco, 1959.

SNYDER, C. R. e HIGGINS, R. L. Reality negotiation: Governing one's self and being governed by others. **Review of General Psychology**, 1, 336-350, 1997.

SOARES Teixeira. **Petroleo Roboré – La Paz: dinâmica da negociação Brasil-Bolívia**, de 1958. Rio de Janeiro: Alba, 1959.

SOBRAL, Filipe, CARVALHAL, Eugênio e ALMEIDA, Filipe. O estilo brasileiro de negociar. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**. [online]. abr. 2007, vol. 6, n. 2, p. 32-42. Disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642007000200005&lng=pt&nrm=iso, acesso em: 20/09/2009.

SANABRIA, H. Breve História de Santa Cruz, 1973. In: GANDARILLA, N. **Desenredando la Independencia de Santa Cruz de la Sierra y sus Provincias**. Centro de Estudios Nacionales, Santa Cruz de la Sierra, 2008.

SANT'ANNA, Lourival. Santa Cruz de la Sierra, rica e esquecida pelo poder central Região da Bolívia que responde por 30,3% do Produto Interno Bruto não tem voz ativa na política, **Estado de São Paulo**, Enviado especial Domingo, 13 de março de 2005. Disponível em: <http://www.lourivalsantanna.com/boli0037.html>, acesso em: 03/01/2010.

STEELE, P.; MURPHY, J. e RUSSILL, R. **Negócio fechado! A arte de negociar**. Tradução de Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

STEFANO, Fabiane. Vizinhos que não dão inveja. **Revista Exame**. Ed. 960, n. 1, p. 32-35. 27/01/2010. Ano 44, 2010.

STEENKAMP, Jan-Benedict; VAN TRIJP, Hans. The use of IISREL in validating marketing constructs. **International Journal of Research in Marketing**, v.8, n.4, p. 283-299, 1991.

STRAUB, P. G. e MURNINGHAN, J. K. An experimental investigation of ultimatums: Common knowledge, fairness, expectations, and lowest acceptable offers. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 27, 345-364, 1995.

TABACHNICK, B. S. e FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4ª ed., Needham Heights: MA, 2001.

TAYLOR S, E. e BROWN, J. D. Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction, **Psychological Bulletin**, 116, 21-27, 1994.

THOMPSON, L. e HASTIE, R. Social perception in negotiation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 47, 98-123, 1990.

TYLOR Edward e BURNETT, A. A ciência da Cultura 1971 In: CASTRO, Celso, **Evolucionismo Cultural**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

THOMPSON, L. Negotiation Behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. **Psychological Bulletin**, 108, 1992.

_____. The impact of minimum goals and aspirations on judgments of success in negotiations. **Group Decision & Negotiation**, 4, 98-123, 1995.

TINSLEY, C. H.; O'CONNOR, K. M. e SULLIVAN, B. A. Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 88, 621-645, 2002.

VARANDA, Andre, R. **Análise da influência do fator cultural para o sucesso da implantação de programas de melhoria contínua em empresas brasileiras: Uma aplicação do estudo de Geert Hofstede**. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VERGARA, Constant S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª Edição, São Paulo: Atlas, 2005.

WALTON, R. E.; CUTCHER-GERSHENFELD, J. E. e MACKERSIE, R. B. **Strategic negotiations: Theory of change in labor-management relations**. Cambridge, MA: Harvard Business School press, 1994.

WEBER, Alan M. How to get them to show the Money. In: LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W.; BARRY, B. **Negotiation: readings, exercises and cases**, 4 ed., New York: MacGraw-Hill, 2003.

WHITE, J. B.; TYNAN, R.; GALINSKY, A. D. e THOMPSON, L. L. Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. **Organizational Behavior and Human Processes**, 94, 102-124, 2004.

ZAPATA, A. **Ciudadania Clase y Etnicidad, un estudio sociológico sobre la acción colectiva en Bolivia a comienzos del siglo XXI**. La Paz: SIGLA, 2006.

ZARTMAN, William I. Conceber a teoria da negociação como um meio de resolver conflitos econômicos. In: LEMPEREUR, Alain Pekar; JAMES, Sebenius; DUZERT, Yann (Orgs.). **Manual de Negociações Complexas**. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

WIKIPÉDIA, enciclopédia livre. **Bolívia**, disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolívia>>, acessado em: 05/05/2009.

_____, **Brasil** **Política**, disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Brasil#Governo_e_pol.C3.AD>, acessado em: 21/08/2009.

_____. **História do Brasil**, disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Brasil>>, acessado em: 05/05/2009.

ANEXO I – Questionário em Português

Para responder o questionário baseie-se numa negociação na qual participou e escolha o tipo de negociação. Para cada pergunta, por favor, preencha um valor do 1 – 7 que seja mais representativo com sua opinião.

Tipo de Negociação

1. Compra/ Venda	
2. Negociação Empresarial	
3. Negociação Pessoal/ Familiar	
4. Outro	

A. Satisfação do resultado

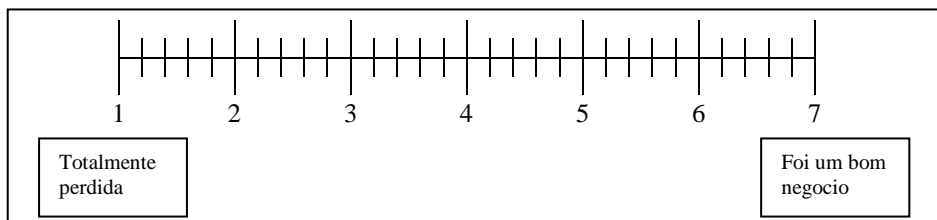
1. Você está satisfeito com os seus próprios resultados, ou seja, os termos do acordo (ou a falta de acordo) o beneficiaram? (1 = "totalmente insatisfeito" ate 7 = "totalmente satisfeito").

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito						Totalmente satisfeito

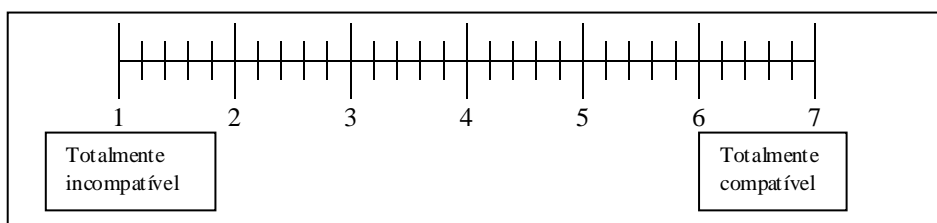
2. Você está satisfeito com o equilíbrio entre os seus próprios resultados e os resultados da sua contraparte? (1 = "totalmente insatisfeito" ate 7 = "totalmente satisfeito").

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito						Totalmente satisfeito

3. Você sente esta negociação como "perdida"? (1 = "totalmente perdida" ate 7= "foi um bom negocio")

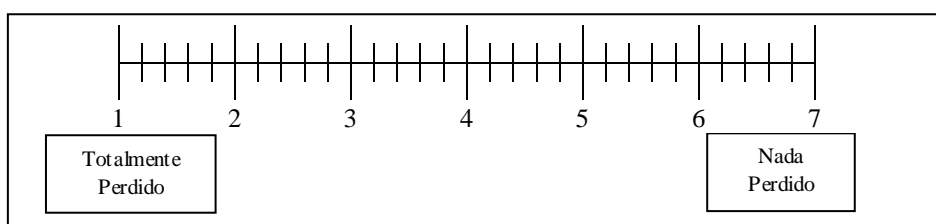


4. Você acha que os termos do seu contrato são compatíveis com os princípios da legitimidade ou critérios objetivos (por exemplo, normas comuns da justiça, direito, prática industrial, antecedentes)? (1= "totalmente incompatível" ate 7= "totalmente compatível").

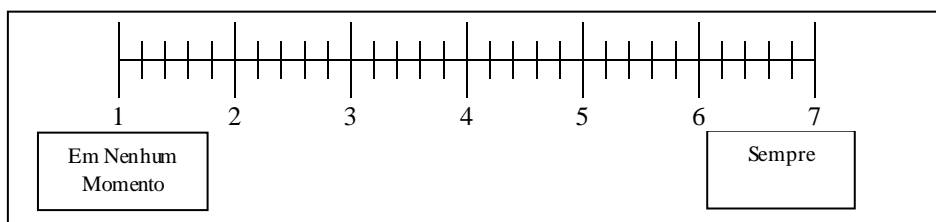


B. Ego

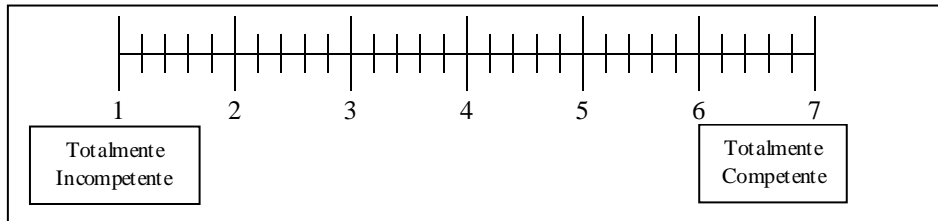
5. Você sente que perdeu o "orgulho ou respeito" nesta negociação? (1 = "totalmente perdido" ate 7= "Nada perdido").



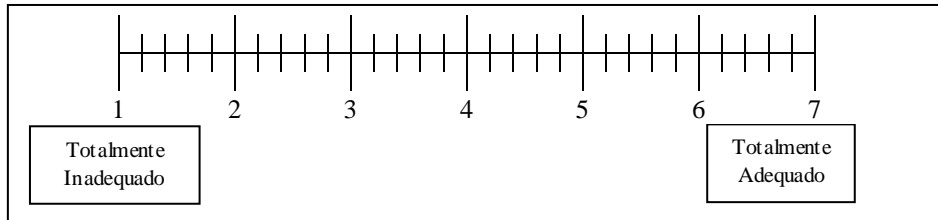
6. Seu comportamento estava de acordo com seus princípios e valores? (1 = "em nenhum momento" ate 7= "sempre").



7. A negociação fez você sentir-se mais ou menos competente como negociador? (1 = "totalmente incompetente" ate 7= "Totalmente competente").

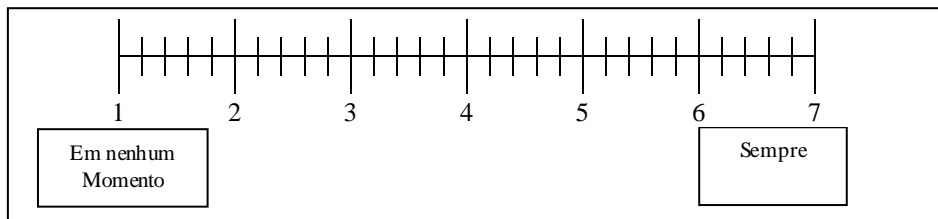


8. Seu comportamento foi adequado nessa negociação? (1 = "Totalmente inadequado" ate 7= "totalmente adequado").

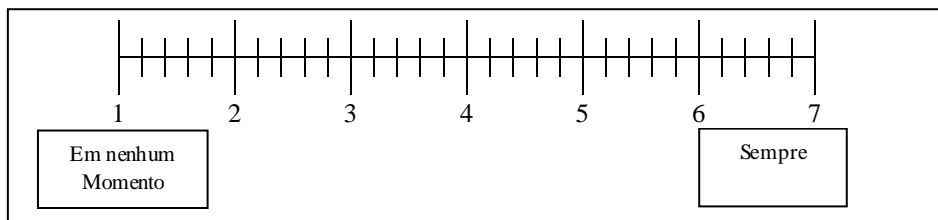


C. Considerações Sobre o Processo

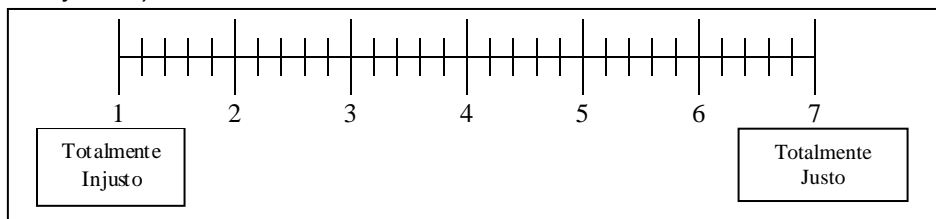
9. A contraparte considerou os seus desejos, opiniões ou necessidades? (1 = "em nenhum momento" ate 7 = "sempre").



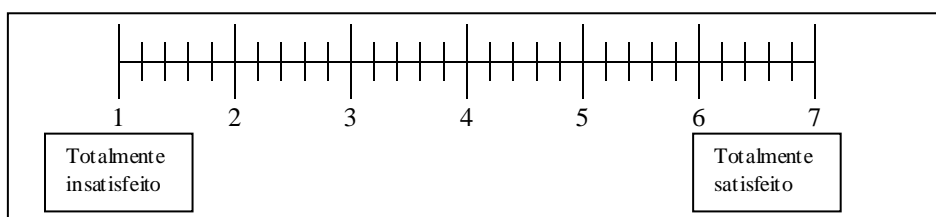
10. Você acha que sua contraparte escutou as suas preocupações? (1 = "em nenhum momento" ate 7 = "sempre").



11. Poderia caracterizar o processo como "justo"? (1 = "totalmente injusto" ate 7 = "totalmente justo").

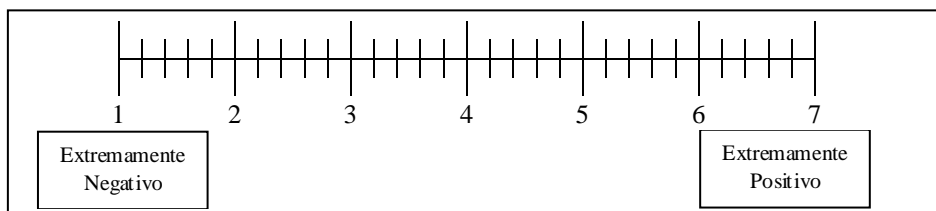


12. Você está satisfeito com a facilidade (ou dificuldade) de se chegar a um acordo? (1= "totalmente insatisfeito" ate 7= "totalmente satisfeito").

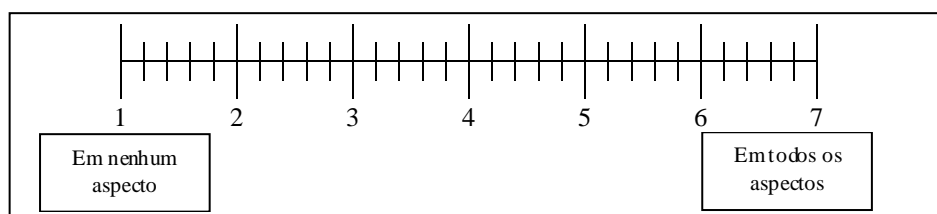


D. Sentimentos sobre a Relação

13. Que tipo de impressão (em geral) sua contraparte levou de você? (1 = "extremamente negativo" ate 7 = "extremamente positivo").

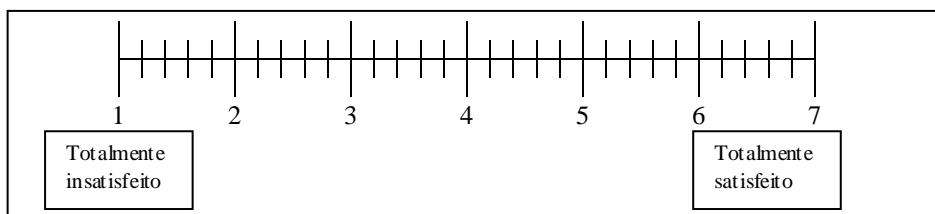


14. Será que a negociação fez você confiar na contraparte? (1 = "em nenhum aspecto" ate 7 = "em todos os aspectos").

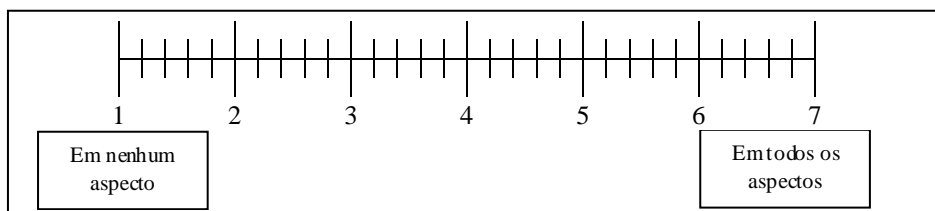


15. Você está satisfeito com sua contraparte (s) em relação ao resultado desta negociação?

(1 = "totalmente insatisfeito" ate 7 = "totalmente satisfeito").



16. Será que a negociação construiu uma boa base para um futuro relacionamento com a contraparte (s)? (1 = “em nenhum aspecto” ate 7 = “em todos os aspectos”).



ANEXO II – Cuestionario en Español (Questionário em Espanhol)

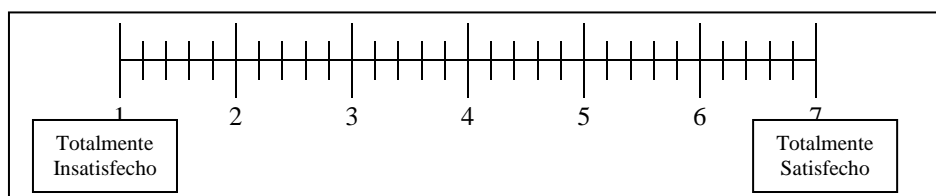
Para responder tome como base una negociación en la cual participo y escoja el tipo de negociación. Para cada pregunta, por favor encierre un número del 1 – 7 que sea más representativo con su opinión.

Tipo de Negociación

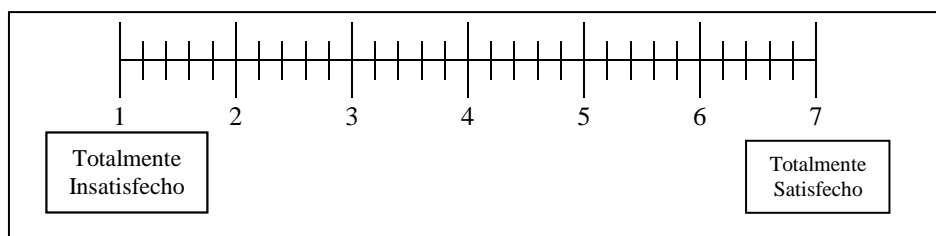
1. Compra/ Venta	
2. Negociación Empresarial	
3. Negociación Personal/ Familiar	
4. Otro	

A. Satisfacción del resultado

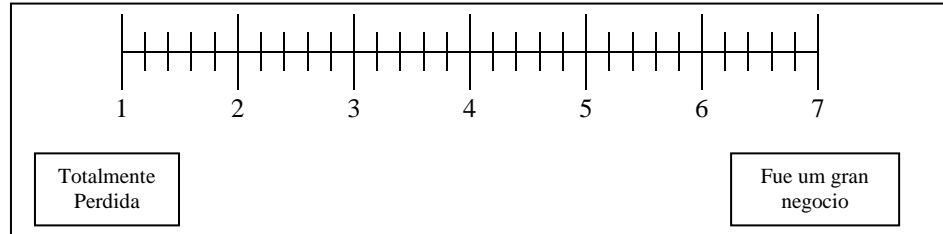
1. ¿Usted esta satisfecho con sus propios resultados, es decir, en la manera que los términos del acuerdo (o la falta de acuerdo) le beneficiaron? (1= “totalmente insatisfecho”, 7= “totalmente satisfecho”).



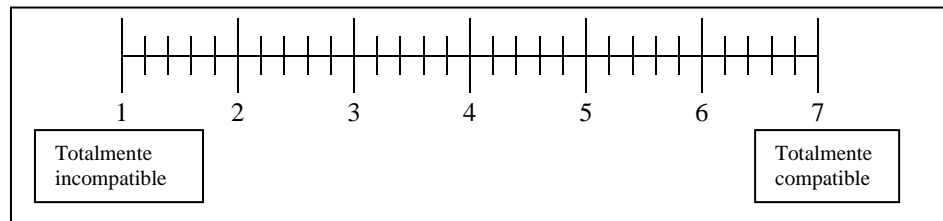
2. ¿Usted esta satisfecho con el equilibrio entre sus propios resultados y los de su contraparte? (1=“totalmente insatisfecho” hasta 7= “totalmente satisfecho”).



3. ¿Sintió esta Negociación como “perdida”? (1= “totalmente perdida” hasta 7= “fue un gran negocio”).

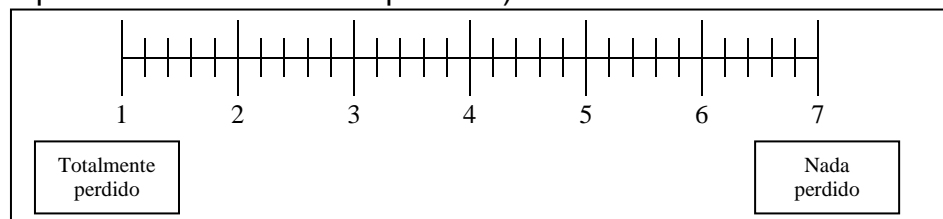


4. ¿Cree usted que los términos de su acuerdo son compatibles con los principios de legitimidad o criterios objetivos (por ejemplo: las normas comunes de justicia, legalidad, prácticas de la industria, antecedentes)? (1= “totalmente incompatible” hasta 7= “totalmente compatible”).

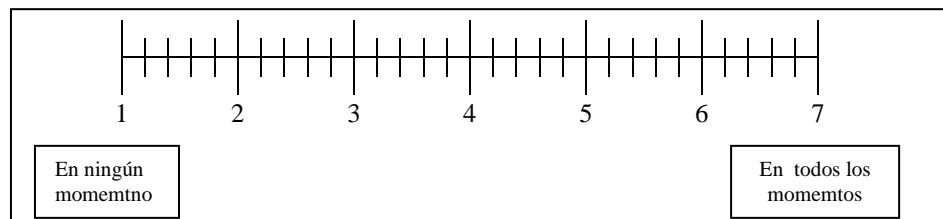


B. Ego

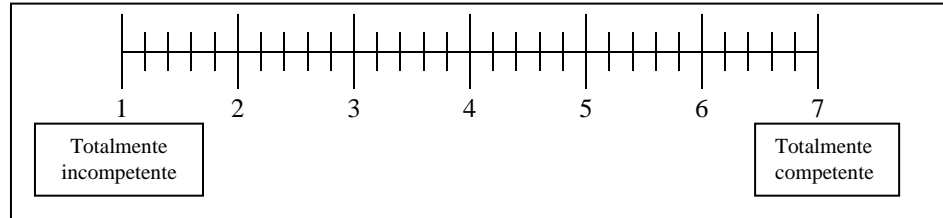
5. ¿Usted siente que perdió su “orgullo o respeto” en esta negociación? (1= “totalmente perdido” hasta 7= “nada perdido”).



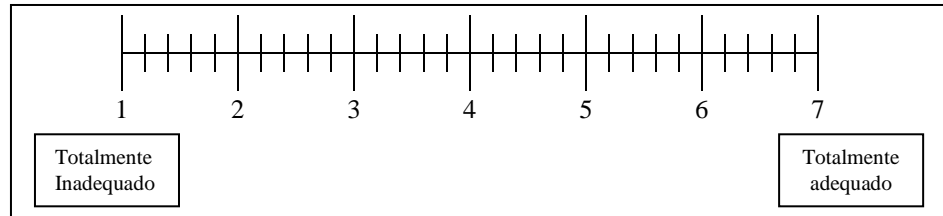
6. ¿Su comportamiento estuvo de acuerdo con sus principios y valores? (1= “en ningún momento” hasta 7= “en todos los momentos”).



7. ¿La negociación hizo con que usted se sienta más o menos competente como negociador? (1="totalmente incompetente" hasta 7="totalmente competente").

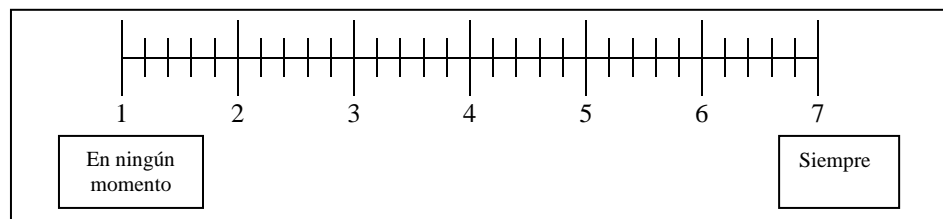


8. ¿Su comportamiento fue adecuado en esta negociación? (1= "totalmente inadecuado", 7= "totalmente adecuado").

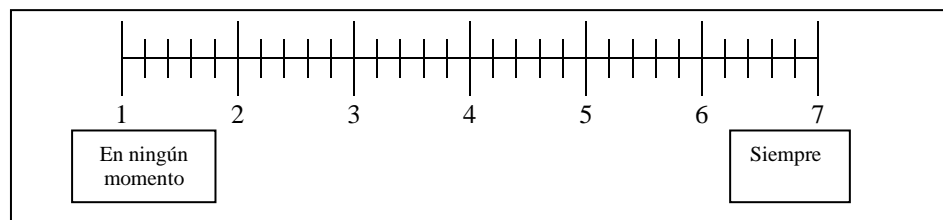


C. Sentimientos sobre el proceso

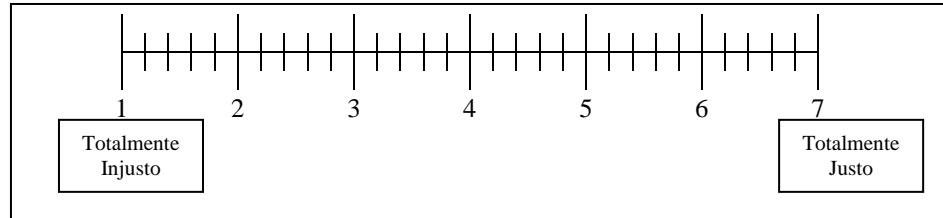
9. ¿Su contraparte considero sus deseos, opiniones o necesidades? (1= "en ningún momento" hasta 7= "siempre").



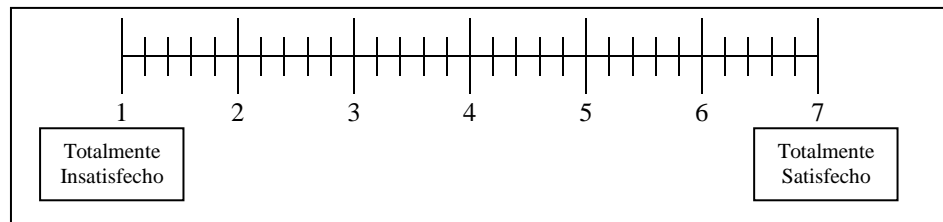
10. ¿Usted cree que su contraparte escucho sus preocupaciones? (1= "en ningún momento", 7= "siempre").



11. ¿Podría caracterizar el proceso como “justo”? (1= “totalmente injusto” hasta 7= “totalmente justo”).

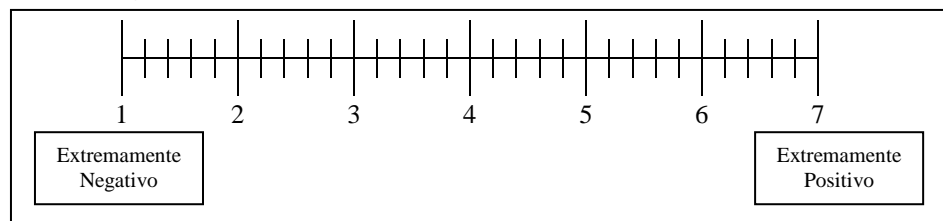


12. ¿Usted esta satisfecho con la facilidad (o dificultad) de llegar a un acuerdo? (1= “totalmente insatisfecho” hasta 7= “totalmente satisfecho”).

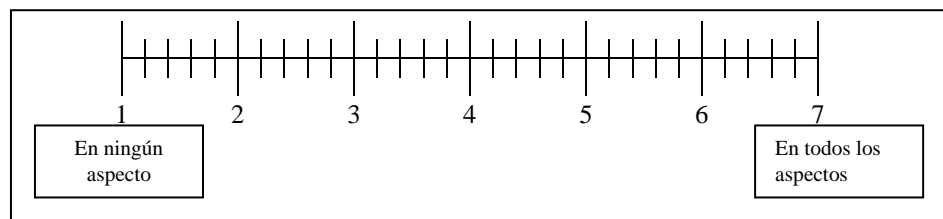


D. Sentimientos sobre la Relación

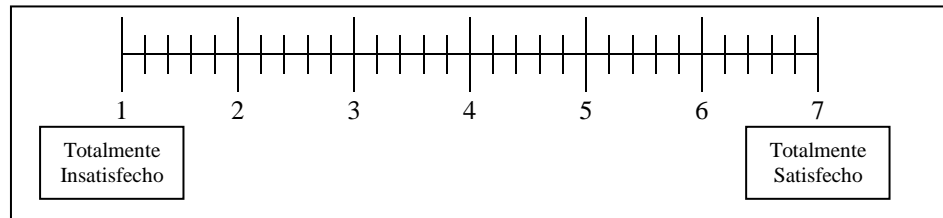
13. ¿Que tipo de impresión (en general) su contraparte tuvo de usted? (1= “extremamente negativo” hasta 7= “extremamente positivo”)



14. ¿Será que la negociación hizo que usted confié en su contraparte? (1= “en ningún aspecto” hasta 7= “en todos los aspectos”).



15. ¿Usted esta satisfecho con su contraparte (s) en relación al resultado de esta negociación? (1=“totalmente insatisfecho” hasta 7= “Totalmente satisfecho”).



16. ¿Será que la negociación construyo una buena base para una futura relación con su contraparte(s)? (1= “En ningún aspecto” hasta 7=“En todos los aspectos”).

