

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIS ANDERSON CARDIGA

**ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES: UM COMPARATIVO DAS PERCEPÇÕES E
COMPORTAMENTOS DE BRASILEIROS, NORTE-AMERICANOS E MEXICANOS**

Porto Alegre, julho de 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

LUIS ANDERSON CARDIGA

**ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES: UM COMPARATIVO DAS PERCEPÇÕES E
COMPORTAMENTOS DE BRASILEIROS, NORTE-AMERICANOS E MEXICANOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de mestre em Administração,
modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, julho de 2002.

A todos aqueles que acreditam que
o progresso da humanidade
só ocorre através da paz
entre os povos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, em especial para:

- Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), pela oportunidade oferecida no Curso de Mestrado em Administração;
- Prof. Dr. Walter Meucci Nique, orientador desta dissertação, pelo seu incentivo, por todas as oportunidades oferecidas e pela sua dedicação no acompanhamento desta pesquisa;
- Prof. Dr. Paulo Schimidt, Prof. Dr. Antônio Domingos Padula, Prof. Dr. Fernando Bins Luce, que cederam o tempo de suas aulas para a aplicação do questionário;
- Prof. PHD. José Volcato e Prof. PHD. Clóvis Balbute, que fizeram a tradução reversa das táticas de negociação;
- Ana Rita Fachini, pela sua competência e presteza no auxílio da coleta de dados;
- Prof. Silvio Teitelbaum e Claudio Teitelbaum, que auxiliaram na distribuição dos questionários em algumas universidades;
- Os amigos Alexandre Cunha e Lucio Costa Morosini, que muito ajudaram na concretização deste trabalho;
- Prof. Hélio Radke Bittencourt, pelo seu exemplo de competência na orientação estatística desta dissertação;
- Meus colegas de mestrado, que sempre incentivaram na consecução desta dissertação;
- Todos os respondentes anônimos, que dispuseram de seu tempo para a criação de significado deste estudo;
- Minha família e especialmente meu pai, por sempre terem me dado a oportunidade de estudo e crescimento pessoal irrestrito.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Definição do problema.....	4
1.2 Construção das hipóteses.....	10
1.3 Justificativa do estudo.....	13
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo geral.....	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Cultura.....	17
2.1.1 Crenças.....	19
2.1.2 Valores.....	20
2.1.3 Atitude.....	22
2.1.4 Comportamento.....	23
2.2 Ética.....	25
2.3 Negociação.....	29
2.3.1 Negociação x comportamento ético.....	33
2.3.2 Negociação internacional.....	34
2.4 A interação: negociação internacional, cultura nacional e ética.....	34
2.5 O modelo de Lewicki (1998).....	39
2.5.1 Mentiras utilizadas nas negociações.....	42
2.5.2 Descrição das táticas de negociação.....	44
2.6 O estudo de Volkema (1998).....	47
3 MÉTODO.....	48
3.1 Aspectos gerais do método.....	49
3.2 Etapa exploratória.....	50
3.2.1 Revisão da literatura e contato com <i>scholars</i>	52
3.2.2 Instrumento de coleta de dados.....	53
3.2.2.1 Tipos de questões.....	54
3.2.2.2 Tradução reversa do questionário.....	55
3.2.2.3 Escala sócia.....	56
3.2.2.4 Apresentação do questionário.....	57
3.2.2.5 Pré-teste do instrumento.....	58
3.2.2.6 Questionário.....	60
3.2.2.7 Teste de fidedignidade.....	60

3.2.3 Universo da Pesquisa.....	62
3.2.4 Amostra.....	62
3.2.5 Procedimento de coleta de dados.....	64
3.2.6 Procedimentos estatísticos.....	65
4 RESULTADOS.....	67
4.1 Etapa descritiva.....	67
4.2 Sistematização e apresentação dos dados.....	68
4.2.1 Consistência interna do instrumento.....	69
4.2.1.1 Análise Fatorial.....	69
4.2.1.2 Coeficiente Alpha de Cronbach.....	71
4.2.1.3 Análise fatorial confirmatória.....	72
4.2.2 Caracterização da amostra.....	78
4.2.2.1 Dados demográficos.....	78
4.2.2.2 Área de formação educacional.....	80
4.2.2.3 Dados profissionais.....	82
4.2.3 Estatística descritiva das táticas de negociação.....	84
4.2.3.1 Executivos brasileiros.....	84
4.2.3.2 Comparação entre executivos brasileiros e norte-americanos.....	91
4.2.3.3 Comparação entre executivos brasileiros executivos mexicanos.....	97
4.2.3.4 Comparação entre executivos brasileiros norte-americanos e mexicanos.....	103
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	105
5.1 Dados demográficos.....	105
5.1.1 Formação educacional.....	107
5.1.2 Experiência profissional.....	108
5.2 Comparação entre brasileiros, norte-americanos e mexicanos.....	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES.....	115
6.1 Implicações gerenciais.....	116
6.2 Limitações do estudo.....	116
6.3 Sugestões para pesquisas futuras.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS.....	129

LISTA DE TABELAS

1.Cargas fatoriais da análise fatorial com Rotação Varimax – Eticamente Adequado.....	69
2. Cargas fatoriais da análise fatorial com Rotação Varimax – Uso Provável.....	70
3. Coeficiente Alpha de Cronbach para os quatro fatores extraídos – Eticamente Adequado.....	71
4. Coeficiente Alpha de Cronbach para os quatro fatores extraídos – Uso Provável.....	71
5. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 1.....	72
6. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 2.....	72
7. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 3.....	72
8. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 4.....	73
9. Medidas de ajustamento da análise fatorial confirmatória – Eticamente Adequado.....	74
10. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 1.....	74
11. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 2.....	74
12. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 3.....	74
13. Resultados da análise fatorial confirmatória: fator 4.....	75
14. Medidas de ajustamento da análise fatorial confirmatória – Uso Provável.....	75
15. Estatísticas descritivas para escores fatoriais.....	76
16. Distribuição quanto ao gênero dos respondentes.....	79
17. Distribuição quanto à faixa etária dos respondentes.....	79
18. Principal cidade de residência nos últimos 10 anos.....	79
19. Distribuição por curso de pós-graduação/instituição de ensino.....	80
20. Curso de graduação.....	81
21.Tempo de experiência profissional (em anos).....	82
22. Ramo de atividade.....	83
23 A. Comportamento em negociações (executivos brasileiros).....	84

23 B. Comportamento em negociações por gênero.....	85
24. Estatísticas descritivas para Eticamente Adequado e Uso Provável (executivos brasileiros).....	85
25. Estatísticas descritivas para Eticamente Adequado e Uso Provável (em ordem decrescentes de médias) (executivos brasileiros).....	87
26. <i>Gap</i> entre o eticamente Adequado e o Uso Provável.....	88
27. <i>Teste t de Student</i> para comparação entre as médias do Eticamente Adequado e o Uso Provável.....	90
28. <i>Teste t de Student</i> para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Lewicki.....	91
29. <i>Teste t de Student</i> para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Lewicki e Robison (1998) – Uso Provável.....	93
30. Comparativo entre <i>Gaps</i> no Brasil e nos Estados Unidos.....	95
31. <i>Teste t de Student</i> para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Volkema (1998) – Eticamente Adequado.....	97
32. <i>Teste t de Student</i> para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Volkema (1998) – Uso Provável.....	99
33. Comparativo entre os <i>Gaps</i> brasileiros e mexicanos.....	101
34. Comparativo entre os <i>Gaps</i> dos três países – Eticamente Adequado e UsoProvável.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

1. Escores fatoriais médios para Eticamente Adequado e Uso Provável.....	76
2. Histograma 2.....	77
3. Histograma 3.....	77
4. Histograma 4.....	77
5. Histograma 5.....	77
6. Histograma 6.....	77
7. Histograma 7.....	77
8. Histograma 8.....	78
9. Histograma 9.....	78
10. Escores médios por questão (eticamente adequado): comparativo entre Brasil e EUA.....	92
11. Escores médios por questão (provável): comparativo entre Brasil e EUA.....	94
12. Comparativo entre gaps no Brasil e nos EUA.....	96
13. Escores médios por questão (eticamente adequado): comparativo entre Brasil e México.....	99
14. Escores médios por questão (provável): comparativo entre Brasil e México.....	101
15. Comparativo entre gaps Brasil e México.....	103

RESUMO

Negociadores competitivos freqüentemente utilizam táticas de negociação que as outras pessoas consideram como não-éticas. Tais táticas são vistas como não-éticas por que violam os padrões de sinceridade ou por que violam as regras normalmente aceitas em uma negociação. As percepções de "eticamente apropriado" e de "probabilidade de uso" de dezoito táticas de negociação foram comparadas para executivos do Brasil, México e Estados Unidos. Os resultados sugerem diferenças e semelhanças na percepção de "eticamente apropriado", "probabilidade de uso" e no *gap* existente entre estas duas situações que nem sempre são consistentes com a crença comum sobre as culturas destes três países. As implicações destas descobertas para as negociações internacionais e para futuras pesquisas são discutidas no final deste estudo.

ABSTRACT

Competitive negotiators frequently use tactics which others view as unethical, in that these tactics either violate standards of truth telling or violate the perceived rules of negotiation. Perceptions of the likelihood of use and appropriateness of eighteen negotiation tactics were compared for current business professionals from Brazil, Mexico and the United States. The results suggest differences and similarities in perceived appropriateness and likelihood of use as well as in the gap between likely use and appropriateness, that are not always consistent with the common belief about the cultures of these three countries. The implications of these findings for crossnational negotiation and future research are discussed.

1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos experienciam e transformam o mundo natural em um mundo humano através de seu engajamento direto enquanto seres pensantes com sua realidade sensorial, material e de valores (Galstaldello,1999).

A produção e reprodução não só da vida material como também da vida social constitui um universo simbólico que, implícita ou explicitamente, se encontra vinculado a determinados sistemas de valores, enraizados em crenças, e nutridos pela cultura. Esses traços diferenciais que caracterizam os povos, provavelmente carregam consigo um "núcleo comum" que permite ser chamado de universo humano (humanidade).

Se, por um lado, a presença de determinados traços culturais caracteriza o homem, a ausência de outros traços o diferencia.

Com o advento da globalização, esse fantástico universo polissêmico clama por legitimidade, buscando unidade através da diversidade (Gastaldello, 1999).

Um problema de pesquisa pode ser definido tanto a partir da observação, como da teoria, ou ainda um método que se queira testar. No presente estudo, o problema está sendo contextualizado por observações e contribuições teóricas. No tocante à observação, nos últimos anos vem ocorrendo uma acentuada expectativa quanto ao crescimento do fluxo comercial entre o Brasil e os Estados Unidos, em virtude da formação da ALCA (Área de Livre Comércio das Américas) nos próximos anos. A partir da perspectiva de um Mercado Comum Pan-americano é possível intuir que também haverá um grande aumento do fluxo comercial do Brasil com outros países da América Latina. Desta expectativa, decorrem pelo menos dois aspectos essenciais. Primeiro, o aumento de transações comerciais entre países implica um aumento de relações interpessoais; segundo, o conhecimento de uma cultura

diferente daquela em que se vive pode aumentar as chances de sucesso numa relação comercial ou pessoal. Cabe lembrar que o conhecimento de uma cultura diferente implica também conhecer um dos seus subprodutos, a ética pessoal, que permeia a totalidade das relações interpessoais e faz parte do presente estudo sobre as negociações internacionais.

Esta investigação aborda um tema importante no atual contexto da economia mundial, em que aceleradas transformações no ambiente provocam mudanças de posições. A negociação comercial internacional tem merecido destaque entre a comunidade acadêmica, pelo desenvolvimento de uma série de pesquisas. No meio empresarial, pesquisar negociação torna-se excelente fonte de informação acerca das percepções dos negociadores quanto à realidade ética de culturas diferentes.

A habilidade de negociar além das fronteiras nacionais tem-se tornado extremamente importante nesta última década (Drake, 1995; Shenan, 1993). Todo um processo de globalização, envolvendo a queda do Muro de Berlim, a fragmentação da antiga União Soviética, a abertura do mercado da China, a formação da Comunidade Européia e do Mercosul, bem como a expectativa da formação da ALCA tem impulsionado o aumento do número de joint ventures e do comércio internacional como um todo (Bradley, 1995; Garrette & Dussauge, 1995). Ao mesmo tempo, empresas multinacionais estão empregando cada vez mais executivos em seus quadros no exterior (Ioannou, 1995).

Uma das chaves para uma negociação internacional de sucesso é reconhecer o que são costumes e comportamentos aceitáveis e esperados. Em muitas culturas, por exemplo, desenvolver e manter relacionamentos são situações críticas ao processo de negociação, e, por muitas vezes, podem pesar mais do que os termos de um acordo em um contrato escrito; em outras culturas, "tempo é dinheiro", e, portanto, as etapas de uma negociação são seguidas de acordo com uma seqüência lógica, linear, considerando muito mais a palavra escrita do que as promessas faladas (Schuster & Copeland, 1996). Um claro exemplo é o fato de que oferecer presentes ou gratificações financeiras é algo esperado de negociadores em muitas culturas, ao passo que estas mesmas táticas são consideradas suborno, ilegais ou imorais, em muitos outros países (Miles, 1995; Shell, 1991).

Como resultado destas e de outras diferenças, as negociações internacionais têm o potencial de se tornarem cada vez mais complexas, confusas e frustrantes do que as negociações intraculturais (Miles, 1995). Conseqüentemente, o quanto mais uma cultura

conseguir aprender sobre os estilos de negociação e estrutura de crenças de uma outra cultura, mais efetivas e eficientes serão as negociações com negociadores provenientes destas culturas.

Brasil, Estados Unidos e México representam o caso específico desta investigação. Apesar das amplas trocas comerciais e culturais existentes entre estes países, especialmente entre os Estados Unidos e o Brasil, as diferentes culturas e condições econômicas destes países sugerem estilos de negociação diferentes, incluindo percepções sobre o que são táticas de negociação eticamente corretas. O entendimento destas diferenças pode melhorar as negociações entre o Brasil e um outro potencial parceiro latino-americano, o México. Este entendimento pode melhorar também as negociações em todos os níveis do Brasil com os Estados Unidos, e fornecer uma base para o desenvolvimento de padrões de comportamento ético (Cohen, Pant, & Sharp, 1992; Schuster & Copeland, 1996).

O presente trabalho apresenta uma proposta para a realização de uma comparação sobre as percepções de executivos em educação continuada no Brasil (brasileiros), nos Estados Unidos (norte-americanos) e no México (mexicanos) a respeito da aceitação e uso de 18 comportamentos de negociação. Os comportamentos, propostos por Lewicki (1983; Lewicki & Robinson, 1995; Lewicki & Spencer, 1991), variam desde condutas de negociação aceitáveis (e.g. exagerar uma contra-oferta, esconder o limite mínimo) até táticas mais duvidosas e que envolvem influenciar terceiros (superiores por exemplo). As similaridades e diferenças nas percepções sobre o que é ético e o que não é ético são analisadas sobre os dois enfoques culturais distintos; anglo-saxão (Estados Unidos) e latino (Brasil e México).

Assim, este capítulo de introdução prossegue dividido em três partes: definição do problema de pesquisa, justificativa do estudo e a apresentação dos objetivos geral e específicos propostos para esta investigação.

O capítulo seguinte apresenta a fundamentação teórica que dá suporte ao tema pesquisado. Para tanto, faz-se uma rápida revisão bibliográfica sobre os elementos negociação e ética bem como outros componentes sociais e culturais que também afetam o tema pesquisado em um ambiente supranacional.

No terceiro capítulo, visualiza-se o método a ser empregado para consecução dos objetivos propostos. E, por fim, apresentam-se as conclusões e considerações.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A questão da pesquisa é uma indagação ampla, que, para ser respondida, vai exigir a formulação de um conjunto de perguntas específicas no questionário (Mattar, 1994).

Segundo Malhotra (2001), a regra geral a ser seguida na definição do problema de pesquisa de marketing é que essa definição deverá permitir que o pesquisador obtenha todas as informações necessárias para solucionar o problema proposto e orientá-lo no prosseguimento do projeto proposto.

Por outro lado, Stubbs (1978) declara que um problema raramente se relaciona com uma só área. Os problemas tendem a relacionar-se com outros problemas, e a solução de um exige, freqüentemente, pelo menos a solução parcial de outros. Resultando disso o fato de que raramente haverá informações suficientes para definir o problema perfeitamente. Também raramente há tempo suficiente para definir o problema de maneira que satisfaça a todos totalmente.

O reconhecimento de um problema ou a escolha de um tópico para a pesquisa não coloca o pesquisador numa posição de já poder considerar os dados a serem coletados, quais métodos deve empregar e como analisá-los. Antes de iniciar tais etapas, precisa formular um problema específico que possa ser pesquisado por métodos científicos (Selltiz apud Slongo, 2000).

De qualquer forma, a primeira etapa em qualquer projeto de pesquisa é definir o problema. Ao fazê-lo, o pesquisador deverá levar em conta a finalidade do estudo, as informações de fundo relevantes, que informações serão necessárias e como elas serão usadas na tomada de decisões. A definição do problema envolve discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com peritos do setor, análise de dados secundários e, talvez, alguma pesquisa qualitativa. Uma vez definido o problema com precisão, a pesquisa poderá ser concebida e executada de forma adequada (Malhotra, 2001).

Assim sendo, quando se diz que toda pesquisa tem início com algum tipo de problema, torna-se conveniente esclarecer o significado deste termo.

Segundo Gil (1999), na acepção científica, problema é qualquer questão não respondida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Pode-se dizer

que um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas.

Este mesmo autor argumenta que um problema será relevante em termos científicos à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos. Para se assegurar disso, o pesquisador necessita fazer um levantamento bibliográfico da área, entrando em contato com as pesquisas já realizadas, verificando quais os problemas que não foram pesquisados, quais os que não o foram adequadamente e quais os que vêm recebendo respostas contraditórias. A relevância prática do problema está nos benefícios que podem decorrer de sua solução. Assim, o problema será relevante à medida que as respostas obtidas trouxerem conseqüências favoráveis a quem o propôs.

A escolha do problema de pesquisa sempre implica algum tipo de comprometimento do pesquisador. Nos casos em que o pesquisador desenvolve o seu trabalho de forma autônoma, com objetivos fundamentalmente científicos, existe um mínimo de comprometimento, pois padrões culturais, filosofias de vida e ideologia criam certo engajamento na seleção do problema. Fica claro, pois, que a ideologia do pesquisador pode influenciar significativamente na escolha do problema (Gil, 1999). Neste sentido, poder-se-ia dizer que o envolvimento do pesquisador na atividade de comércio internacional com ênfase nas transações entre o Brasil, os Estados Unidos e outros países latino-americanos como México e a Argentina, foi fundamental para a definição do problema desta pesquisa.

Não existem regras absolutamente rígidas para a formulação de problemas. O que existe são recomendações baseadas na experiência de pesquisadores sociais que, quando aplicadas, facilitam a formulação do problema (Gil, 1999). Assim sendo, as principais regras para a formulação de problemas de pesquisa são:

- o problema deve ser formulado como uma pergunta. Este procedimento facilita a identificação do que efetivamente se deseja verificar;
- o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável. Torna-se necessário, portanto, reduzir a tarefa a um aspecto que possa ser tratado em um único estudo, ou dividido em subquestões que possam ser tratadas em estudos separados;
- o problema deve ter clareza. Os termos utilizados devem ser claros, deixando explícito o seu significado;

- o problema deve ser preciso. Embora com significado esclarecido, nem sempre os termos apresentados na formulação do problema deixam claro os limites de sua aplicabilidade;
- o problema deve apresentar referências empíricas. No momento que se pretende estudar um fenômeno cientificamente, torna-se necessário afastar os juízos de valor.

De acordo com Hyman e Anderson apud Slongo (2000), existem oito princípios básicos que devem ser seguidos e que norteiam a abordagem ao problema e a sua solução:

- examine os elementos do problema várias vezes rapidamente, até que emerja um padrão que contenha todos os elementos;
- não aceite as primeiras soluções ou interpretações que lhe vierem à mente. São necessárias mais informações para destruir uma interpretação incorreta do que para formar uma correta;
- reorganize os elementos a fim de formar novas configurações. Frequentemente a lógica do problema poderá ser obscurecida pela maneira com que se recebem as informações: talvez se tenha começado pelo final e se tenha visto o começo somente depois de se estar consciente da espécie de problema com o qual se estava defrontando;
- depois de o problema ter sido definido satisfatoriamente, tente produzir uma segunda solução;
- avalie suas próprias idéias criticamente e avalie as idéias dos outros de maneira construtiva. A finalidade disso é evitar que se possa habituar com as próprias percepções e estimular o fluxo de informações vindo de fora.
- além de organizar os elementos do problema, tente vê-lo de outras formas. Experimente os problemas abstratos com uma descrição concreta, e vice-versa;
- quando seus esforços falharem, deixe o problema de lado durante algum tempo. Se todos os elementos do problema já estiverem na sua mente, a parte pré-consciente do cérebro poderá simplesmente exigir tempo para processar os dados;

- fale a respeito do problema. O esforço de comunicar seus pensamentos com coerência poderá ser o que estava faltando para pôr em ordem os elementos do problema.

Lewicki (1998) em seu trabalho sobre as táticas éticas de barganha, bem como em trabalhos que antecederam a este, identificou a existência de diferenças no padrão de respostas entre indivíduos pertencentes a grupos étnicos diferentes, bem como no padrão de respostas envolvendo indivíduos pertencentes a instituições diferentes. Estes primeiros dados sugerem que o componente cultural tem significância no padrão de respostas sobre o que é ético ou não durante uma negociação. Seus trabalhos foram realizados tendo como amostra estudantes de *MBA* (Masters of Business Administration) em pelo menos duas universidades norte-americanas. Dentro do universo amostral, estudantes pertencentes a grupos étnicos semelhantes apresentavam consistentemente um mesmo padrão de respostas. Além disso, seu segundo estudo identificou uma clara diferença no padrão de respostas dos grupos respondentes da Harvard Business School e da Ohio State University. A hipótese de que o contexto organizacional também influencia os padrões de comportamento ético durante as negociações fica, portanto, aberta para novos estudos.

A partir dos indícios levantados no trabalho de Lewicki (1998), Volkema (1998) realiza um novo estudo sobre as táticas de negociação, desta vez envolvendo negociadores mexicanos e negociadores norte-americanos. Em seu trabalho, Volkema (1998) sugere que existem diferenças na percepção de uso, bem como diferenças na lacuna entre percepção de uso e uso efetivo de táticas de barganha e negociação de acordo com as culturas dos dois países. O que alimentou o trabalho de Volkema (1998) sobre os indícios levantados por Lewicki (1998) foi a crescente interação comercial entre Estados Unidos e México fomentada pelo advento do NAFTA. A necessidade de um maior conhecimento do comportamento das partes envolvidas durante as negociações comerciais entre estes dois países se fez importante para o perfeito atendimento das demandas originadas pelas oportunidades comerciais estabelecidas por este novo mercado. Até então, nenhum estudo científico existia que englobasse um comparativo das percepções sobre o que era considerado correto ou não dentro de um processo de negociação envolvendo indivíduos de culturas nacionais distintas.

Volkema (1998), dentro de suas recomendações de estudos futuros, propõem estudos comparativos envolvendo outros países e até mesmo regiões dentro de um mesmo país. A consistência dos resultados obtidos em seu trabalho comparando as diferenças entre as

percepções sobre o que é um comportamento ético no âmbito das negociações internacionais entre os Estados Unidos e o México sugere que novos trabalhos envolvendo outros países seriam de grande importância para a expansão dos conhecimentos sobre os padrões de referência ética e de eficácia das negociações transnacionais. Segundo Volkema (1998), entender as diferenças fundamentais nas percepções sobre o que é ético ou não durante um processo de negociação pode ajudar negociadores a antecipar e compreender comportamentos, limitando mal-entendimentos, frustrações e rupturas.

Em virtude dos últimos acontecimentos econômicos, que têm enfraquecido o Mercosul como bloco coeso, é esperada uma integração mais rápida envolvendo os países da América Central e do Sul para a formação da ALCA. Portanto, é provável um grande aumento no número das transações comerciais envolvendo os Estados Unidos, o Brasil e o México, da mesma forma como ocorreu entre Estados Unidos e México no momento da formação do NAFTA (North American Free Trade Agreement). As oportunidades comerciais estabelecidas pela redução das barreiras comerciais entre os Estados Unidos, Brasil e México terão como consequência natural um grande aumento do fluxo de transações comerciais entre estes países e conseqüentemente um aumento das interações por meio de processos de negociação entre os executivos brasileiros, os mexicanos e os executivos norte-americanos. Buscando a eficiência em seus processos de negociação, negociadores nestes três países necessitarão uma maior compreensão dos padrões de negociação de seus parceiros comerciais. É sempre importante lembrar que Estados Unidos, Canadá, Brasil e México são as nações de maior Produto Interno Bruto do Continente e, portanto, têm grande capacidade de interação comercial entre si dentro dos limites da ALCA.

A experiência como agente comercial internacional, negociando com indivíduos de diversas nacionalidades além de brasileiros, garante ao pesquisador o embasamento prático e factual para estabelecer a importância da compreensão e antecipação do comportamento dos negociadores estrangeiros durante um processo de negociação. Não existem estudos específicos sobre este tema, mas estima-se que as diferenças e a incompreensão do comportamento ético alheio sejam responsáveis por metade das situações de insucesso durante as negociações internacionais. Acredita-se ainda que ao se isolarem as variáveis operacionais do tipo flutuação cambial e variação da qualidade do produto, a não-compreensão do comportamento ético alheio assume um papel ainda mais importante na determinação do

insucesso de muitas negociações, estando o restante dos insucessos relacionados às outras diferenças culturais, incluindo a comunicação.

Até o presente momento, não existe nenhum trabalho publicado que tenha realizado um estudo desta natureza, ou seja, um comparativo entre as percepções sobre o que é um comportamento ético aceitável entre negociadores brasileiros e negociadores norte-americanos e mexicanos. O único trabalho existente é o de Volkema (1998) comparando os executivos norte-americanos e mexicanos. Julga-se ainda ser muito provável a existência de diferenças neste campo entre os negociadores brasileiros e os negociadores norte-americanos por pertencerem os dois grupos a culturas bastante distintas.

Portanto, em meio ao início desta pesquisa, encontrou-se um campo fértil para a formulação do problema de pesquisa, pelas seguintes razões:

- Lewicki (1998) identificou em seu estudo diferenças nos padrões de ética entre diferentes organizações e grupos étnicos, levantando assim a hipótese de que o macroelemento cultura nacional seja significativo no estabelecimento de um determinado comportamento ético durante o processo de uma negociação;
- Volkema (1998) comprovou em seu estudo envolvendo executivos no México e nos Estados Unidos que existe uma significativa diferença entre os padrões de ética destes dois grupos de negociadores, alimentando assim a possibilidade de que existam também diferenças do mesmo tipo em relação aos negociadores brasileiros;
- o insucesso de muitas negociações internacionais se deve a não-compreensão e não antecipação dos juízos éticos alheios, acarretando enormes prejuízos financeiros para as partes envolvidas;
- a perspectiva do aumento do fluxo comercial entre os Estados Unidos e o Brasil e em menor grau entre o Brasil e o México exigirá o reconhecimento dos padrões de comportamento ético durante as negociações existentes nos grupos de negociadores nestes três países, sob o risco de ser esta falta de conhecimento um grande entrave para a consecução das novas oportunidades comerciais a serem disponibilizadas.

Assim sendo, a principal pergunta de pesquisa deste trabalho é:

A percepção e o comportamento ético no processo de negociação é a mesma para brasileiros, norte-americanos e mexicanos?

1.2 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

O passo seguinte à formulação de um problema é a construção das hipóteses.

Uma hipótese de pesquisa consiste numa afirmação sobre o possível relacionamento de causa e efeito entre variáveis sob estudo. Esta hipótese será verificada através das informações obtidas pela pesquisa e poderá ser rejeitada ou não. Se não for rejeitada, o pesquisador admitirá a relação como verdadeira (Mattar, 1994).

Hipóteses são formulações antecipadas a ocorrências pertinentes a uma realidade futura. As hipóteses constituem-se em demarcações ao trabalho do pesquisador (Slongo, 2000).

Este mesmo autor afirma que as funções principais das hipóteses são guiar e orientar o trabalho do pesquisador. As principais características intrínsecas das hipóteses são: ser conceitualmente claras e estar relacionadas a uma teoria (base empírica). Slongo (2000) também observa que, após formular uma hipótese, o pesquisador deve comprometer-se com ela, não perdendo de vista durante o processo da pesquisa a proposição por ela feita.

De acordo com Goode e Hatt (1969), hipótese é uma proposição que pode ser colocada a prova para determinar sua validade. Neste sentido, hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada.

Segundo Gil (1999), o papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. Essas sugestões podem ser a solução para o problema. Podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica.

De acordo com Malhotra (2001), uma hipótese é uma afirmação ou proposição não comprovada a respeito de um fator ou fenômeno que é de interesse para o pesquisador. Com

frequência, uma hipótese é uma possível resposta à questão da pesquisa. As hipóteses vão além das questões da pesquisa porque elas são afirmações de relações ou proposições em vez de perguntas para as quais se buscam respostas. Enquanto as questões de pesquisa são interrogativas, as hipóteses são declarativas e podem ser testadas empiricamente. Deve-se salientar também que um papel importante de uma hipótese é sugerir variáveis a serem incluídas na concepção da pesquisa.

Acredita-se que seria muito fácil apenas propor uma resposta positiva ao problema de pesquisa, e portanto elabora-se a hipótese de que existem diferenças entre as percepções de comportamento ético de brasileiros e norte-americanos e que não existem diferenças significantes nas percepções de comportamento ético de brasileiros e mexicanos. Hofstede (1991), em seu estudo que comparou diversas culturas, identifica claramente a existência de diferenças culturais entre os Estados Unidos e outros países latino-americanos. O simples fato de que brasileiros e norte-americanos pertencem a culturas bastante distintas é, portanto, suficiente para se propor a existência de diferenças no comportamento ético durante as negociações entre brasileiros e norte-americanos, uma vez que o comportamento ético é um subproduto cultural. Da mesma forma, o fato de que brasileiros e mexicanos pertencem a culturas bastante semelhantes é, portanto, suficiente para se propor a não-existência de diferenças significativas no comportamento ético durante as negociações entre brasileiros e mexicanos.

No entanto, acredita-se que se pode ir além e ser possível propor algumas hipóteses que não só atestam a existência de diferenças e semelhanças no comportamento ético durante as negociações entre os povos destes três países, como também em que direção estas diferenças e semelhanças serão identificadas.

A prática de atos corruptos e o pagamento de propinas são consistentes com o hábito cultural latino-americano de dar presentes como símbolo de amizade, hábito este que não é de uso comum aos norte-americanos. No entanto, a péssima situação econômica do País, se comparada à dos Estados Unidos, talvez explique com maior vigor a proposição deste trabalho de que os brasileiros estariam mais aptos a agir agressivamente durante negociações, utilizando-se de táticas não-éticas para atingir os seus objetivos, do que os norte-americanos. Em um país onde a média salarial é muito baixa, pode-se esperar que indivíduos que não conseguem atender plenamente a suas necessidades básicas aceitem o envolvimento em atividades moralmente não aceitas com a finalidade de atender às suas necessidades de

sobrevivência. Corroborando a hipótese levantada, os rankings medindo os níveis de corrupção em diversos países do mundo são unânimes em posicionar o Brasil nas mais baixas posições e os Estados Unidos nas mais altas.

Por outro lado, a grande influência do cristianismo e seus dogmas sobre o comportamento da população brasileira, bem como a maior influência dos relacionamentos sociais e de amizade para o sucesso das negociações fazem acreditar que os executivos brasileiros tendem a criar uma condição de honra e respeito mútuo mais alta do que a dos norte-americanos. No Brasil, um processo de negociação é tido como um processo de construção de um relacionamento enquanto que, nos Estados Unidos, é tido como um processo puramente utilitário. Portanto, acredita-se que os executivos brasileiros perceberão com mais facilidade as táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas como sendo menos apropriadas do que os norte-americanos.

Conseqüentemente, em decorrência das hipóteses anteriores, acredita-se que existe uma maior lacuna entre o comportamento efetivo e a percepção ética entre os executivos brasileiros do que entre os executivos norte-americanos. Em outras palavras, acredita-se que o elemento cultural afetará negativamente a média das respostas brasileiras quanto à percepção de eticamente apropriado, quando comparada com o padrão de respostas dos executivos norte-americanos. De maneira oposta, o elemento econômico afetará positivamente a média das respostas brasileiras quanto ao uso efetivo das táticas de negociações competitivas quando comparada com o padrão de respostas dos norte-americanos. Ou seja, os brasileiros, através de seu prisma cultural, identificarão como eticamente não-apropriadas as mesmas táticas de negociação que efetivamente usarão com a justificativa de que existem dificuldades econômicas que devem ser sobrepostas através de seu uso.

Por fim, acredita-se que tanto a média das respostas brasileiras, para o que seja um comportamento ético durante uma negociação, quanto a média das respostas brasileiras, para o comportamento efetivo durante uma negociação, seguirão um padrão muito semelhante ao das respostas dos executivos mexicanos. Tomando mais uma vez o prisma cultural como suporte para esta hipótese, os executivos brasileiros e mexicanos teriam percepções e ações muito semelhantes durante uma negociação por pertencerem a um mesmo grupo cultural, os latino-americanos.

Assim sendo, tem-se como hipóteses para esta pesquisa as seguintes afirmações:

- negociadores do Brasil considerarão as táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas como menos eticamente apropriadas do que os negociadores dos Estados Unidos;
- negociadores do Brasil apresentarão uma maior probabilidade de uso das táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas do que os negociadores dos Estados Unidos;
- negociadores do Brasil exibirão uma maior disparidade entre a percepção de eticamente apropriado e a probabilidade de uso das táticas agressivas e/ou não-éticas do que os negociadores dos Estados Unidos;
- negociadores do Brasil e do México apresentarão um padrão muito semelhante de percepção ética e de comportamento efetivo durante uma negociação.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Táticas de negociação não são vistas sob uma mesma perspectiva de valores e, portanto, não são consideradas absolutas e imutáveis (Lewicki, 1998). Compreender e antever os vieses culturais, com frequência, determina o sucesso de um processo de negociação.

Identifica-se, portanto, a relevância de estudar os padrões de comportamento ético de indivíduos provenientes de sociedades diferentes. É necessário antever os prováveis comportamentos de negociadores provenientes de outros países.

Neste sentido, o estudo das percepções sobre o comportamento ético nos processos de negociação mostra-se fundamental, não apenas pela importância da continuidade das pesquisas sobre negociadores, de maneira abrangente, mas principalmente pelo papel central desta dimensão para o sucesso das negociações.

Contudo, a relevância do tema não parece ter refletido, ou gerado interesse, em âmbito nacional. Nenhuma publicação sobre o tema foi encontrada. Mesmo em nível internacional, os trabalhos nesta área parecem estar no início da caminhada. Há necessidade de mais verificações empíricas sobre o tema.

Desta forma, a realização de um estudo comparativo das percepções sobre comportamento ético entre brasileiros, norte-americanos e mexicanos mostra-se útil tanto sob a ótica acadêmica quanto do ponto de vista gerencial. Para a academia, destaca-se a importância de estudos de reaplicação de teorias. Para o gerenciamento executivo, o comportamento ético nas negociações representa uma das variáveis determinantes da eficácia dos processos de negociação.

Portanto, o estímulo para o trabalho proposto relaciona-se à relevância do tema e à falta de trabalhos na área.

1.4 OBJETIVOS

De acordo com Mattar (1994), sem um objetivo claramente definido, a pesquisa não deve ser iniciada, sob pena de, se o for, chegar a resultados inúteis, após grande esforço. A definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita. Além disso, devem ser levados em consideração no seu estabelecimento:

- tempo disponível;
- recursos disponíveis (físicos, humanos, financeiros e tecnológicos);
- acessibilidade aos detentores dos dados;
- disponibilidade de meios de captação dos dados.

1.4.1 Objetivo Geral

De acordo com Slongo (2000), um objetivo geral decorre da questão ampla do problema, ou seja, decorre da pergunta da pesquisa. Um objetivo geral é necessariamente redundante ao problema da pesquisa.

Assim sendo, tem-se como objetivo geral desta pesquisa:

- Comparar as percepções sobre o comportamento ético de brasileiros com as de norte-americanos e mexicanos durante um processo de negociação.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, por sua vez, definem itens específicos que deverão ser abordados para que o objetivo geral possa ser atingido. Os objetivos específicos devem estar de acordo com o objetivo geral (Slongo, 2000).

Desta forma, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Analisar as diferenças e semelhanças entre os comportamentos éticos de negociadores Brasileiros e Norte-americanos;
- Analisar as diferenças e semelhanças entre os comportamentos éticos de negociadores Brasileiros e Mexicanos;
- Validar o instrumento *Incidents in Negotiation Questionnaire*, quando aplicado no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo delinear aspectos importantes do tema deste estudo, qual seja, percepção de ética na negociação internacional.

No entanto, para que se possa realizar o estudo em áreas mais específicas como ética e negociação, faz-se necessário a compreensão de alguns conceitos básicos que antecedem a compreensão destes termos específicos.

Este capítulo é composto por quatro grupos conceituais. A saber: cultura; negociação; interação entre negociação internacional, cultura nacional e ética; modelo de Lewicki.

O elemento cultura permeia todo o estudo, e, portanto, deve-se ter claro o seu significado, bem como os significados que se ramificam a partir do mesmo. A compreensão passo a passo dos conceitos de crenças, valores, atitudes, comportamento e comportamento ético permite que se explore com afinco as implicações da ética nas negociações internacionais.

Da mesma forma, entender o que é um processo de negociação é importante por ser este o alvo deste estudo. Cabe lembrar que as conceitualizações de alguns subtipos de negociação e de suas interações também serão feitas visando esclarecer as nuances destes processos comunicativos.

Na terceira parte deste capítulo, é feita a integração dos conceitos básicos apresentados juntamente com novos conceitos, tal como o de cultura nacional.

Por fim, é descrito o instrumento básico de coleta de dados, o modelo de Lewicki.

2.1 CULTURA

Enquanto pesquisadores mantêm-se divididos quanto às suas opiniões a respeito de uma definição clara do conceito de cultura relacionado aos negócios, a literatura acadêmica oferece algumas linhas gerais sobre tais conceitos.

De acordo com Aranha (1986):

A cultura é (...) o processo pelo qual o homem acumula as experiências que vai sendo capaz de realizar, discerne entre elas, fixa as de efeito favorável e, como resultado da ação exercida, converte em idéias as imagens e lembranças, a princípio colocadas às realidades, e depois generalizadas, desse contato inventivo com o mundo natural.

De uma maneira geral, segundo Gomes (1996), cultura pode ser considerada sob três diferentes ângulos (intimamente imbricados):

- a cultura vista como atividade biológica relativa ao homem, adaptação da espécie e de seu fisiologismo às diferentes condições ambientais através de instrumentalização da natureza;
- a cultura vista como ação direta de transformação física do ambiente, através de um conjunto de técnicas, em que grupos humanos criam um conjunto de instrumentos e ações destinados e orientados pelas determinações de produção da vida material;
- a cultura como expressão simbólica, ou seja, a cultura como comunicação, como ação expressiva, como sinalização de valores.

Portanto, os modos de produção expressam os modos de vida e incorporam a cultura (de tal forma que, enquanto a produzem, são por ela produzidos). A consciência humana, idéias, crenças e valores são parte do processo produtivo material e não podem ser dele dissociados, uma vez que nasceram historicamente a partir das relações entre grupos humanos e seus ambientes (Glacken, 1967; Tuan, 1968, 1974, apud Gomes 1996). Assim, a idéia de cultura passa a contemplar a produção simbólica.

A partir de então, para Gomes (1996), a concepção de produção não pode mais ficar restrita a um universo simplista, reducionista do capitalismo, que consiste apenas na produção de mercadorias para um mercado, uma vez que a produção simbólica constitui em si mesma uma das dimensões do trabalho humano. Dessa forma, a totalidade das relações de produção,

incluindo todas as relações entre seres humanos engajados na produção material, constitui a estrutura econômica da sociedade.

De acordo com Geertz (1978) cultura é a “teia” de significados tecida pelo homem. E esta “teia” tem uma “superfície enigmática” à qual se deve ter acesso. Segundo esse autor, procedimentos metodológicos convencionais, tais como subordinar fenômenos a leis ou construir modelos teóricos e testá-los empiricamente não dão acesso à decifração de enigmas. Eles devem ser substituídos por outro tipo de procedimento que ele denomina “descrição densa”, cujo procedimento é derivativo da “ciência interpretativa”, através da qual se busca sistematizar observações e “dados” delas decorrentes. Portanto, de acordo com este ponto de vista, o que pode conduzir à compreensão dos fatos culturais é justamente a possibilidade de mergulho neste mundo de significações, de participação em sua dinâmica, visto ser essa condição insuperável, uma vez que não consegue tratar de cultura como algo completamente exterior ao homem. Assim, para esse autor, trabalhar com a noção de cultura, é reconhecer verdadeiramente a condição de intérpretes submetidos às dinâmicas relacionais que a cultura (de uns e outros) impõe.

Conforme Usunier (1987), a cultura engloba um conjunto de programações mentais, inconscientes em grande parte, que guiam a vida social, familiar e pessoal, tendo como fonte a estrutura familiar, os sistemas de educação, as instituições e as regras jurídicas, a literatura e a arte, em geral. Para esse autor, é através de uma análise das variáveis culturais (nacionalidade, profissão, religião, classe social, etc.), tentando ver como elas agem sobre os comportamentos individuais e coletivos, que se pode determinar a influência de outras variáveis. Esse pesquisador alerta para a dificuldade de se realizar uma descrição completa de culturas diferentes das que se vive ou se conhece. Assim sendo, recorre a um modo simplificado e cômodo de descrição: o estereótipo. Segundo ele, embora os estereótipos sejam ao mesmo tempo úteis e perigosos, devem servir apenas como ponto de referência inicial, devendo ser constantemente revistos e atualizados em função de experiências novas.

Todorov (1991) sugere a procura da “exotopia”, ou seja, a condição de não-pertinência a uma cultura que, em lugar de ser um obstáculo é uma condição fundamental para a compreensão das “teias culturais”. Como uma vivência interior, esse processo não deve necessariamente advir de um deslocamento espacial, em busca de grupos inteiramente diferentes. A descoberta do álter (outro) não tem fronteiras preestabelecidas. Para isso é necessário reconhecer os valores pessoais e os *valores* das culturas às quais os indivíduos

pertencem. É, enfim, conseguir compreender *referências* que não fazem parte das referências do indivíduo, estabelecer diálogo entre elas e perceber que as referências sobre si mesmo não são tão relativas quanto às dos outros. Em outros termos, a exotopia é uma condição de exterioridade espacial, temporal e cultural, uma espécie de exílio de si mesmo que, para esse autor, é uma forma de acesso às diferentes manifestações culturais entre os seres humanos.

Ao abordar o conceito de cultura na presente investigação, duas dimensões devem ser consideradas: a nomotética e a idiográfica. Enquanto a primeira refere-se a aspectos genéricos, a segunda considera os aspectos peculiares, sendo que ambas articulam-se através de “recortes” de amplitude variável.

Segundo Gomes (1996), a cultura também pode ser concebida como mistura (caldo cultural) de elementos que se desenvolvem lado a lado e interagindo com outros (e muitas vezes a partir dos outros), enfim, como “massa heterogênea” de indivíduos, muitas vezes em conflito, confrontados a um terreno de convivência comum.

Assim, quando se pretende compreender as ações humanas, não se pode desconsiderar o duplo papel da cultura, ou seja, se de um lado ela é produzida, por outro lado, ela também (re)produz comportamentos.

As diferentes concepções de cultura alertam para a complexidade deste conceito uma vez que ele engloba manifestações de muitas naturezas (mitos, rituais, crenças, etc.) nem sempre perceptíveis numa análise superficial.

2.1.1 Crenças

Segundo Bem (1973), as crenças e atitudes humanas se fundamentam em quatro atividades básicas: pensar, sentir, comportar-se e interagir com outros, ou seja, os fundamentos psicológicos das crenças e atitudes possuem elementos cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais.

Crenças, atitudes e valores são constructos que parecem estar logicamente interconectados, embora em alguns casos a “mesma” lógica sustente diferentes opiniões e distintos comportamentos. Portanto, a ação humana pode ser concebida como derivativa de

uma “mixagem” lógica e psicológica. Assim, esse compósito constitui os fundamentos cognitivos de crenças e atitudes.

Kohlberg et al. (1972) destacaram-se por suas investigações acerca do desenvolvimento da capacidade de julgamento moral da pessoa. Kohlberg considera que o desenvolvimento do juízo moral evolui desde a infância até a idade adulta, passando pela juventude, segundo um modelo invariável em todas as culturas. O que varia é o *conteúdo*, mas não o desdobramento das etapas de crescimento até a percepção moral. As culturas autoritárias criam mecanismos de convivência que dificultam o exercício do questionamento acerca da validade dessas crenças. Devido à fragilidade da postura crítica, elas são assumidas e reproduzidas via culto das “tradições”.

Rokeach (1968) sugere outro conceito ao afirmar que as crenças das pessoas estão organizadas em sistemas arquetônicos e possuem propriedades estruturais descritíveis e mensuráveis que, por sua vez, possuem conseqüências comportamentais observáveis. Para esse autor, as crenças são *inferências* feitas por um observador sobre estados de expectativas básicas. Esse autor alerta que freqüentemente as crenças são afetadas por razões sociais e pessoais constrangedoras, conscientes e inconscientes, que levam as pessoas a não relatar aos outros suas crenças. Estas se encontram organizadas (não necessariamente de forma lógica), mas freqüentemente de alguma forma psicológica, visto que nem todas as crenças são igualmente importantes para o indivíduo. Rokeach parte de três suposições básicas: a) crenças variam ao longo de uma dimensão periférica central; b) quanto mais central for uma crença, tanto mais resistirá à mudança; c) quanto mais central for a crença que mudou, tanto mais difundidas serão as repercussões no resto do sistema.

2.1.2 Valores

Para Allport (1970), valor é uma crença na qual o homem se baseia para atuar por preferência. Essa concepção contrasta com a de Skinner (1982), pois reconhece a capacidade de escolha do homem e desloca o conceito de valores para o centro da vida e suas aspirações, aproximando-se da concepção sustentada por Rokeach (1973) “um valor é uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal

ou socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo de existência”.

Smelser (1967, apud Durgee et al., 1996) define valores como “padrões culturais que indicam os objetivos gerais considerados desejáveis para a vida social organizada”.

Para Klukhohn, (1967 apud Durgee et al., 1996) valor é uma concepção, explícita ou implícita, diferente de um indivíduo para outro, ou característica de um grupo sobre o que é desejável e que influencia a seleção dos modos, meios e fins da ação.

Outros autores, como Homer (1988), apresentaram argumentos teóricos sugerindo que os valores têm uma influência causal nos comportamentos subsequentes.

Da mesma forma, Homer (1988) argumenta que valores explícitos e integralmente conceitualizados tornam-se critério para julgamento, preferência e escolha. Mesmo quando os valores são implícitos e não transparentes, eles funcionam “como se” fossem patamares para decisões comportamentais.

Para Kahle (Homer et al., 1988) os valores são um tipo de cognição social que funciona para facilitar a adaptação do indivíduo ao meio. Valores não só explicam mas também influenciam o comportamento humano:

Valores são semelhantes às atitudes, no sentido que ambos são abstrações de adaptações que surgem continuamente da assimilação, acomodação, organização e integração da informação ambiental com a finalidade de promover intercâmbios com o ambiente favorável à preservação do funcionamento otimizado (Kahle, 1983 apud Homer et al., 1988).

Sendo os valores o que há de mais abstrato nas cognições sociais, eles refletem as características mais básicas da adaptação. Essas abstrações servem como protótipos dos quais as atitudes e os comportamentos são manufaturados. “Cognições e, portanto, valores também guiam os indivíduos acerca de em quais situações entrar e o que fazer nessas situações” (Kahle, 1980 apud Homer et al., 1988). Dentro de determinada situação, a influência deve, teoricamente, fluir de valores abstratos para atitudes e para comportamentos específicos. Esta seqüência pode ser chamada como de hierarquia de *valor - atitude - comportamento* (Homer et al., 1988).

Para Rokeach (1968, 1973), um valor é uma crença única que guia transcendentalmente as ações e julgamentos através de objetos e situações específicas. Esse autor afirma que, uma vez que um valor é internalizado, torna-se, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter atitudes com relação a objetos e situações relevantes, para a justificativa das ações e atitudes próprias do indivíduo sobre si mesmo e sobre os outros, para o julgamento moral de si e dos outros e para comparar-se com os outros. Portanto, internalizados em cada indivíduo, os valores vibram através dos gestos de cada um. Os valores não são meros rótulos que podem ser aplicados (ao acaso ou caprichosamente às situações), mas antes de tudo são registros das atitudes plenamente consideradas que o indivíduo sustenta, segundo suas crenças (diante daquelas situações).

De acordo com Rokeach (1968) os valores não se manifestam isoladamente, mas articulam-se entre si, constituindo sistemas de valores. De uma maneira geral, sistemas de valores podem também ser concebidos como “molduras” que delimitam cenários culturais cujo *design* permite variações configurativas de distintas “paisagens”, onde se movimentam atores sociais (seres humanos).

O conceito de valores pessoais está estritamente relacionado à cultura de pertinência do indivíduo. Assim sendo, conforme observado por English (1968 apud Rokeach, 1973), os valores pessoais são um produto social que tem sido transmitido de geração em geração através de uma ou mais instituições sociais (família, escola, igreja, etc.). A essas instituições é atribuída a tarefa de especialização na revisão, manutenção, reforço e transmissão de subconjuntos selecionados de valores que configura cada sociedade.

Ao analisar o tecido social, é possível identificar conjuntos de opiniões similares que possibilitam prever atitudes e comportamentos, visto que expressam valores subjacentes compartilhados por grandes segmentos da população.

2.1.3 Atitude

Rokeach (1968) define atitude como “uma organização de crenças relativamente duradoura em torno de um objeto ou situação, predispondo um indivíduo a responder de alguma maneira preferencial.

De acordo com esse autor, valores diferem de atitudes em muitas maneiras. As atitudes representam várias crenças concentradas num objeto ou situação específica. O valor é “uma crença única que guia transcendentalmente ações e julgamentos através de objetos ou situações específicas não somente para objetivos imediatos mas para estados finais de existência”.

De acordo com Bem (1973), atitudes são *afinidades ou aversões* a situações, objetos, grupos ou quaisquer outros aspectos identificáveis do nosso meio, incluindo idéias abstratas e políticas sociais. Gostos e antipatias têm raízes em emoções, em comportamento e em influências sociais que são exercidas sobre as pessoas. Além desse enraizamento com as emoções, as atitudes repousam em bases cognitivas.

Para Newcomb, Turner e Converse (1965 apud Rokeach, 1968), o conceito de atitude parece refletir muito fielmente a forma primária com que a experiência do passado é somada, armazenada e organizada no indivíduo quando ele se aproxima de qualquer situação nova.

Rokeach (1968) define atitude como “uma organização relativamente duradoura de crenças inter-relacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação ao objeto ou situação, sendo que cada crença possui componentes cognitivos, afetivos e comportamentais”. Cada uma dessas crenças é uma predisposição que, quando ativada adequadamente, resulta em alguma resposta preferencial em relação ao objeto ou à situação de atitude ou em relação à manutenção ou preservação da atitude em si mesma.

2.1.4 Comportamento

As discussões acerca do contínuo valor-atitude-comportamento são inúmeras e polêmicas, decorrentes de distintas vertentes teóricas. Parece sensato conceber comportamento como produto da interação de variáveis internas e externas. Essa insistente demarcação conceitual expressa o esforço de superar meras relações de causa e efeito, insistentemente defendidas pelos behavioristas que concebem o comportamento como manifestações exteriorizadas da conduta, portanto de todo observáveis. Os cognitivistas reagem a essa concepção, alertando para a amplitude conceitual de comportamento, expressa como manifestações exteriorizáveis da conduta, colocando em evidência os elementos internos que influenciam e orientam o comportamento humano (Gastaldello, 1999).

De acordo com Bem (1973), atitudes e valores são apenas inferências subjetivas de qualquer comportamento dado.

Para Rokeach (1973), nem todos os valores irão predizer o comportamento humano, somente aqueles que forem substancialmente ou logicamente relacionados com determinado comportamento.

Para Reich e Adcock (1976), cada atitude contém um componente cognitivo, um afetivo (emocional) e uma tendência para atuar. Assim, é sugerido que os valores e as atitudes possuem coerência intrapessoal e são persistentes ao longo do tempo. Ao afirmar que a relação entre esses conceitos e o comportamento é muito frágil, Reich e Adcock (1976) postulam que é difícil predizer o comportamento específico pelo conhecimento que se tenha dos valores e atitudes de alguém. Para esses autores, é muito mais fácil predizer, com base no comportamento intencional de alguém, qual é a sua atitude e quais os valores relevantes em relação ao objeto.

Cook e Sellitz (1964 apud Reich e Adcockm 1976) assinalaram a possibilidade de que fatores adicionais possam intervir entre a orientação valor-atitude e comportamento subsequente. Esses fatores seriam de ordem motivacional, disposições pessoais e de ordem situacional, tal qual as normas de adequação do comportamento e as expectativas de outras pessoas, que poderiam ou não resultar em ação. As pressões externas podem exercer uma influência considerável sobre o indivíduo a tal ponto de colocá-lo em conflito com sua escala de valores. Festinger (1967) postula que, se um indivíduo é induzido a engajar-se num comportamento incoerente com suas crenças e atitudes, experimentará o desconforto da “dissonância cognitiva” que o motivará a buscar uma resolução da incoerência. Uma maneira de fazer isso é convencer-se de que acredita realmente no que fez, ou seja, que existem crenças e atitudes implícitas em seu comportamento. Por exemplo, numa negociação comercial é sabido que um determinado produto está defasado tecnologicamente. No entanto, o vendedor omite essa informação à sua clientela a fim de liquidar o estoque, atendendo a pressões organizacionais. Nessa situação específica, o valor *honestidade* pode entrar em conflito com o comportamento expresso por ele, o de liquidar o estoque.

2.2 ÉTICA

A ética é um produto da vida social (apesar de não conscientemente criada) que tem a função de promover valores comuns aos membros de uma sociedade. Os juízos éticos incentivam as ações que estejam de acordo com os valores.

De acordo com Singer (1994) um traço distintivo da ética consiste em que os juízos éticos são universalizáveis. A ética exige que o indivíduo extrapole seu ponto de vista pessoal e que se volte para um ponto de vista semelhante ao do espectador imparcial que adota um ponto de vista universal. Para esse autor, a questão fundamental dos juízos éticos é orientar a prática à luz de regras morais e não como fazem os utilitaristas, que avaliam suas ações mediante uma verificação do quanto elas favorecem os seus objetivos.

Segundo esse autor, em toda e qualquer escolha, a conduta ética postula que devam ser levados em conta os interesses de todos os que serão afetados pela decisão tomada por um determinado indivíduo. Isso exige que esse indivíduo reflita sobre todos esses interesses e adote o curso de ação mais apto a maximizar os interesses das pessoas afetadas (interesse é aqui concebido de forma ampla, que contemple tudo aquilo que as pessoas desejam). Portanto, um princípio ético não pode se consolidar em termos de qualquer grupo parcial ou racial, visto que a ética se fundamenta num ponto de vista universal, o que não significa que um juízo ético parcial deva ser universalmente aplicável, uma vez que as circunstâncias alteram as causas. Isso significa que ao emitir juízos éticos, o indivíduo extrapola suas preferências e aversões.

Conforme Singer (1994), a razão exerce um importante papel nas decisões éticas. O que significa então emitir um juízo moral, discutir uma questão ética? Segundo esse autor, viver de acordo com padrões éticos é acreditar, por alguma razão, que o seu modo individual e social de agir é correto. A idéia de viver de acordo com padrões éticos está ligada à idéia de defender o modo como se vive, de dar-lhe uma razão de ser, de justificá-la.

Tugendhat (1993) interpreta que um juízo moral e um juízo ético são praticamente intercambiáveis. Segundo este autor, para alguém, num dado contexto cultural, pode ser ético um juízo que não é ético para uma pessoa em outro contexto cultural. Nisto ele coloca desde logo a pergunta: em que se reconhece uma moral ou ética. Portanto, pode-se compreender "uma ética" como um conjunto de juízos morais de que alguém ou um grupo dispõe. Para este autor, a discussão de questões sobre ética envolveu por muito tempo, explícita ou implicitamente, as antigas tradições religiosas. No entanto, ele julga não ser mais possível

resolver tais questões sob a ótica da religião. Segundo ele, a dificuldade não é a de que as abordagens das questões éticas fundamentadas na religião envelheceram, mas sim a de que se deve pôr em dúvida a possibilidade de ainda hoje fundamentar, sobretudo religiosamente, as normas morais. Uma tal fundamentação pressupõe que se é crente. Seria intelectualmente desonesto manter-se ligado às questões éticas, apenas porque elas permitem soluções simples, o que não corresponderia nem à seriedade das questões, nem à seriedade exigida pela crença religiosa. Entretanto, também o crente não pode mais fundar suas normas éticas de conduta em sua crença religiosa, pelo menos se leva a sério o não crente e aquele que possui uma crença diferente da do outro.

Frankena (1963) foi um autor que claramente levantou a dificuldade de uma avaliação de padrões de ética universais, uma vez que as regras morais variam de cultura para cultura. Segundo este autor, as teorias teleológicas sustentam que o padrão ou critério básico ou último para decidir do moralmente certo, errado, obrigatório etc., é o valor não-ético que venha a surgir. A decisão final deve ter em conta, direta ou indiretamente, a porção de bem surgida, ou melhor, a proporção da prevalência do bem sobre o mal produzido. Assim um ato será bom, se e somente se ele ou a regra, a que ele se prende, produzir, provavelmente produzir ou tiver por objetivo produzir uma quantidade de bem pelo menos tão superior à quantidade de mal quanto a que seria produzida por qualquer outra alternativa; um ato será mau se, e somente se, assim não se der. Um ato deve ser praticado se, e somente se, ele ou a regra, a que ele se prende, produzir, provavelmente produzir ou tiver por objetivo produzir maior quantidade de bem em relação ao mal do que qualquer possível alternativa.

Ao descrever a teoria utilitarista de ética, Frankena (1963) afirma que nada pode parecer mais aceitável do que o certo corresponder à promoção do bem geral - por que não serão as ações e as regras, se regras o indivíduo deve ter, determinadas a partir da indagação de quais delas produzem ou se pode esperar que produzam a maior porção possível de bem em relação ao mal? O único padrão último para decidir o que é certo, errado ou obrigatório é o princípio da utilidade ou beneficência. Prega esse princípio que o fim moral a ser buscado em tudo o que se faz é a maior porção possível de bem em relação ao mal (ou a menor porção possível de mal em relação ao bem). Implica isso que bem e mal podem sempre ser avaliados e postos em proporção, de alguma forma quantitativa ou, pelo menos, matemática.

Nas palavras de Butler (apud Frankena, 1963), o "amor-próprio" é o único princípio básico da natureza humana; em termos contemporâneos, quer dizer que a "satisfação do ego" é

o objetivo final de qualquer atividade ou que "o princípio do prazer" é o "impulso" básico em todos os indivíduos. E, se assim é, prossegue o argumento, deve-se reconhecer esse fato em teoria moral e concluir que o princípio ético básico deve ser o do amor-próprio, ainda que seja o frio amor-próprio. Pensar de maneira diversa é menosprezar os fatos.

Kant (1959) afirma, primeiro, que quando alguém age voluntariamente, age sempre com base em uma regra ou máxima que pode ser formulada; segundo, que alguém estará escolhendo e julgando do ponto de vista moral, se, e somente se, desejar que sua máxima se universalize, isto é, se desejar que a regra conforme a qual atua seja observada por todos os que venham a encontrar-se em situação semelhante, mesmo que ele próprio se ache no pólo oposto; e, terceiro, que uma ação é moralmente correta e/ou obrigatória, se alguém puder desejar, sendo coerente consigo mesmo, que a regra ou máxima em causa seja observada por todos os que venham a enfrentar circunstâncias semelhantes - sendo a ação moralmente má, se isso não ocorrer.

Para Valls (1986), há uma questão, especificamente ética, que parece ser absolutamente fundamental. Os costumes mudam e o que ontem era considerado errado hoje pode ser aceito, assim como o que é aceito entre os índios do Xingu pode ser rejeitado em outros lugares, do mesmo país até. A ética não seria então uma simples listagem das convenções sociais provisórias?

Se fosse assim, o que seria um comportamento correto em ética? Não seria nada mais do que um comportamento adequado aos costumes vigentes, e, enquanto vigentes, isto é, enquanto estes costumes tivessem força para coagir moralmente, o que aqui quer dizer, socialmente. Quem se comportasse de maneira discrepante, divergindo dos costumes aceitos e respeitados, estaria no erro, pelo menos enquanto a maioria da sociedade ainda não adotasse o comportamento ou o costume diferente. Quer dizer: esta ação seria errada apenas enquanto ela não representasse um novo comportamento vigente.

Não seria exagerado, portanto, dizer que o esforço de teorização no campo da ética se debate com o problema da variação dos costumes. E os grandes pensadores éticos sempre buscaram formulações que explicassem, a partir de alguns princípios mais universais, tanto a igualdade do gênero humano, no que há de mais fundamental, quanto as próprias variações. Uma boa teoria ética deveria atender à pretensão de universalidade, ainda que

simultaneamente capaz de explicar as variações de comportamento, características das diferentes formações culturais e históricas.

Por sua vez, Brandt (1959) discorre sobre a ética normativa como sendo um estudo filosófico, uma investigação dirigida a estabelecer e defender como válido ou verdadeiro um conjunto completo e simplificado de princípios éticos gerais e também alguns princípios éticos menos gerais que são importantes para o que se poderia chamar de "proporcionar o fundamento ético" das instituições humanas mais importantes.

Uma apreciação interessante sobre a ética objetivista é feita por Rand (1961). Conforme esta autora, as razões pelas quais o homem precisa de um código de ética dirão que o propósito da moralidade é definir os interesses e valores adequados ao homem, que a preocupação por seus próprios interesses é a essência de uma existência moral, e que o homem deve ser o beneficiário de seus próprios atos morais. A ética objetivista sustenta que o ator deve ser sempre o beneficiário de sua ação, e que o homem deve agir para seu próprio auto-interesse racional. Mas seu direito de fazer tal coisa é derivado de sua natureza como homem e da função dos valores morais na vida humana - e, por conseguinte-, é aplicável somente no contexto de um código de princípios morais racional, objetivamente demonstrado e validado, que defina e determine seu real auto-interesse. Não é uma licença "para fazer o que lhe agrada", e não é aplicável à imagem altruísta de um brutamontes "egoísta", nem a qualquer homem motivado por emoções, sentimentos, impulsos, desejos ou caprichos irracionais.

Como um contraponto a muito do que é dito sobre ética, esta autora argumenta que, no triste registro da história da ética da humanidade - com poucas, raras e malogradas exceções -, os moralistas têm considerado a ética como um território dos caprichos, isto é, o do irracional. Alguns deles o fizeram explicitamente de propósito - outros implicitamente, por omissão. Um "capricho" é um desejo experimentado por uma pessoa que não sabe e não se importa em descobrir sua causa. A maioria dos filósofos considerava a existência da ética como certa, como um dado, como um fato histórico, e não estavam interessados em descobrir sua metafísica ou sua validação objetiva. Muitos deles tentaram quebrar o monopólio tradicional do misticismo no campo da ética para, supostamente, definir uma moralidade racional, científica e não-religiosa. Mas suas tentativas consistiram em aceitar as doutrinas éticas dos místicos, tratando de justificá-las sob fundamentos sociais, meramente substituindo Deus por Sociedade.

Os místicos declarados sustentavam a arbitrária e inexplicável "vontade de Deus" como padrão do bem e como a validação de sua ética. Os neomísticos substituíam-na por "o bem da sociedade", caindo assim na circularidade da definição de que "o critério do bem é aquilo que é bom para a sociedade". Isto significou na lógica - e, hoje, na prática, no mundo inteiro -, que a "sociedade" mantém-se acima de quaisquer princípios de ética, já que ela é a fonte, o padrão e o critério de ética, já que "o bem" é tudo o que a sociedade deseja, tudo o que ela pode reclamar como sendo seu próprio bem-estar e prazer. Isto significou que a "sociedade" pode fazer o que ela quiser, já que "o bem" é tudo aquilo que ela escolhe fazer simplesmente porque ela escolheu fazê-lo. E, já que não existe uma entidade tal como a "sociedade", já que a sociedade é apenas um número de indivíduos - isto significou que alguns homens estão eticamente autorizados a perseguir quaisquer caprichos (ou quaisquer atrocidades) que desejam perseguir, enquanto outros homens estão eticamente obrigados a passar suas vidas a serviço dos desejos de outras pessoas (Rand, 1961).

Esta autora vai adiante, elaborando uma teoria sobre o que se poderia chamar de ética "natural" ou "biológica". Segundo ela, os seres humanos identificariam o que é o bem e o que é o mal, mediante as sensações físicas de prazer ou dor. A capacidade de experimentar prazer ou dor é inata no corpo do ser humano; é parte de sua natureza, parte do tipo de entidade que ele é. Ele não tem escolha a este respeito, assim como, tampouco, tem escolha sobre o critério que determina o que o fará experimentar a sensação física de prazer ou dor. O mecanismo de prazer-dor no corpo de um homem - e nos corpos de todos os organismos vivos que possuem a faculdade da consciência - serve como um guardião automático da vida do organismo. A sensação física do prazer é um sinal indicando que o organismo está perseguindo o curso certo de ação. A sensação física de dor é um aviso de perigo, indicando que o organismo está perseguindo o curso errado de ação, que algo está interferindo na função adequada do seu corpo, o que requer uma ação corretiva.

A partir da próxima seção desta fundamentação teórica, iniciam-se as conceituações dos processos relacionados à negociação.

2.3 NEGOCIAÇÃO

A negociação não é um processo recente, tendo sido empregada por milhares de anos como modo não-violento e socialmente aceitável de alcançar acordo e conciliar diferenças.

Numa visão geral, pode-se dizer que a negociação envolve etapas de planejamento, execução e controle, o que ocorre ao longo do tempo passado, presente e futuro, implicando troca entre no mínimo duas partes (Junqueira, 1991).

Segundo Steele, Murphy e Russill (1991), negociação é um processo mercantil de dar e receber, através do qual as condições de uma transação são acertadas e implementadas, pois *"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"*.

Em um processo de negociação, é necessário que haja movimento de posição de uma ou de ambas as partes. Cabe aos bons negociadores saber como provocar este movimento, selecionando o conceito a ser adotado e o momento adequado no processo para empregá-lo.

Para Junqueira (1991):

Negociação é um processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições.

Segundo Colaiacovo (1992):

La negociación, como fenómeno social, se manifiesta crecientemente en cualquier tipo de interacción humana, desde el simple contacto cotidiano, informal, hasta situaciones de extrema importancia en la comunidad, como sería la necesidad de acuerdos políticos, laborales, militares y diplomáticos.

Para Laurent (1991), "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".

De acordo com Colaiacovo (1994), o tema negociação reveste-se de uma importância singular como mecanismo cultural para a solução de problemas e conflitos e está amplamente difundido na substituição de confrontos e força para os mesmos fins, deixando estes como alternativas, caso haja o fracasso das respectivas negociações. Assim, prossegue esse autor, o conceito de negociação é essencial para uma convivência pacífica e ordenada e para um sistema de relações interpessoais mais efetivo.

Para Sparks (1992), as negociações têm como característica uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente. Através dessa troca, eles tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável para o problema ou disputa. O negociador espera que o oponente abandone sua posição original e se dirija para a sua, e vice-versa. Dessa forma, o processo de negociação é um processo de relações interpessoais onde um ou mais indivíduos interagem a fim de atingir algum objetivo individual ou coletivo. Por isso, o conhecimento do comportamento humano e das suas particularidades no processo de negociação é um assunto de grande importância.

Para Colaiacovo (1994), o intercâmbio de palavras, gestos e ações durante o processo de negociação tem a intenção de *persuadir* a outra parte. Assim, o processo de persuasão é eficiente quando há conhecimento do *estilo social* de um negociador, pois isso permitirá um ajuste adequado da conduta a ser adotada pela outra parte com o objetivo de satisfazer as necessidades do outro. Para esse autor, o estilo social de um indivíduo seria associado a um determinado sistema de valores, preferências e necessidades; daí a importância de se conhecer tanto o *estilo social* de ambos os negociadores. “O *estilo social* representa características sobressalentes ou predominantes da conduta, que refletem reações naturais do sujeito”.

Para Dolan (1995), *"Negociar é uma das funções mais praticadas da comunicação. Ainda assim, é uma das artes menos compreendidas do inter-relacionamento humano"*.

De acordo com Fischer (1993), a chave para relacionamentos de negócios saudáveis é ser incondicionalmente construtivo e fazer somente as coisas que sejam boas para as duas partes.

Para Junqueira (1991), a negociação consiste em um processo que exige diferentes habilidades que possibilitem, com maior fluidez, ir ao encontro dos objetivos preestabelecidos. As principais habilidades são: habilidades de relacionamento (comportamento); a tecnologia de negociação (técnicas); e o conhecimento do negócio.

De acordo com este último autor, ao elaborar-se uma estratégia de negociação, deve-se levar em conta algumas táticas como a informação, o tempo e o poder. Para Martinelli e Almeida (1998), esses, são os três elementos fundamentais das estratégias.

Para Mnookin (1997), conflito significa a percepção de divergência de interesses, ou a crença das partes de que suas aspirações atuais não podem satisfazer simultânea ou conjuntamente.

Segundo Fuller (1993), a estrutura de sucesso na negociação consiste em o indivíduo ser lógico, razoável, persistente e paciente.

Para Kennedy (1991), o poder negociador é exercido através da influência. É importante que o negociador saiba a influência que possui, mesmo que opte por não utilizá-la.

Lax e Sebenius (1986) definem negociação como "Um processo de interação potencialmente oportunístico pelo qual duas ou mais partes, com um aparente conflito, procuram uma ação conjunta com melhor resultado do que se agissem isoladamente".

Durante o processo de negociação, cada parte empreende esforços no sentido de maximizar o seu ganho. Segundo Graham (1984), o resultado da negociação é ideal quando os negociadores chegam a um acordo sobre adoção de alternativas que maximizarão o ganho mútuo. Esse autor sugere quatro estágios representativos do processo de negociação: 1) sondagem sem tarefa; 2) troca de informações relacionadas à tarefa; 3) persuasão; 4) concessões e acordo. Nos dois primeiros estágios em que há troca de informação, os negociadores começam a conhecer-se e a formar impressões sobre as atitudes características de cada indivíduo. Graham (1984) sugere que os negociadores que encorajam o oponente a fornecer informações sobre suas preferências e necessidades obterão melhores resultados na negociação. Para esse autor, negociadores que são julgados confiáveis, poderosos e/ou atrativos por seus oponentes terão maior sucesso na negociação.

Lewicki, Litterer, Minton and Saunders (1994) declaram que uma situação de negociação compreende os seguintes parâmetros: duas ou mais partes que são interdependentes; um conflito de interesses; as partes estão tentando utilizar uma ou mais formas de influência para obter uma melhor composição de resultados; as partes esperam que haja algum tipo de "dar e receber", ou concessão, para resolver o conflito.

Para Sparks (1992), todas as negociações têm um resultado, seja ele visto de forma positiva ou negativa. De acordo com esse pesquisador, os resultados são positivos (solução ou ajuste, compromisso ou correção) porque produzem acordos satisfatórios ou negativos (imposição, rendição e empate forçado) e porque, apesar de produzirem um acordo, o conflito permanece. Entretanto, na prática, o resultado de uma negociação comercial é difícil de ser mensurado, pois há efeitos de curto, médio e longo prazos para ambas as partes envolvidas.

Para Cramtom e Dees (1993), negociação é um processo de comunicação com a finalidade de um acordo sobre a troca ou distribuição de produtos, serviços, ativos, papéis e responsabilidades.

Dadas as definições de negociação, fica claro que, no esforço para definir e atingir uma solução para o conflito, obtendo o melhor resultado para o seu lado, cada oponente fará o possível para maximizar a sua posição, distanciando o oponente de sua solução preferida. Esta necessidade processual motiva o indivíduo a violar padrões de ética, em outras palavras, não fazer a coisa certa ao utilizar-se de táticas inapropriadas para atingir o seu objetivo.

2.3.1 Negociação x comportamento ético

Muitos dos que têm escrito sobre estratégias de negociação efetiva têm sugerido que alguns comportamentos desonestos são apropriados ou mesmo necessários para uma negociação efetiva (Lewicki, 1983; Carson, 1993; Crampton and Dees, 1993; Lewicki, Litterer, Minton and Saunders, 1994; Lewicki and Stark, 1996).

Desonestidade em uma negociação é basicamente uma função dos problemas gerados pelo contar de mentiras e de verdades (Lewicki, 1998).

Informação é uma das dominantes fontes de poder durante uma negociação (French & Raven, 1959; Lewicki et al., 1994). O controle da informação aumenta o poder do negociador (Pfeffer, 1993). Considerando que negociação é basicamente um processo de troca e comunicação desta informação de uma forma persuasiva, as oportunidades para um comportamento desonesto são aquelas de uma comunicação desonesta. Os negociadores devem decidir sobre: o quanto abertos e diretos eles devem ser sobre as suas verdadeiras preferências dentro do processo de negociação, como permitir o acesso a informações privilegiadas, e o quanto abertos eles devem ser sobre suas intenções e futuros atos (Lewicki, 1998).

2.3.2 Negociação internacional

Um grande número de estudiosos tem escrito sobre os desafios das negociações entre indivíduos pertencentes a culturas nacionais diferentes.

Para Bocanera (1997), aos poucos ocorre que transitar o caminho de uma negociação nacional para uma internacional, para os homens de negócios, é um empecilho. Em geral, eles têm pouca experiência fora de seus países, não falam idiomas estrangeiros e não se encontram preparados para participar de negociações comerciais internacionais, com suficiente confiança e habilidade. De acordo com esse autor, existem certos fatores que não estão presentes nas negociações comerciais domésticas e que afetam as transações internacionais, transformando-se em obstáculos a superar. Eles são: o ambiente, o lugar; a cultura; a burocracia de organizações estrangeiras e as leis e os governos estrangeiros. O importante é ter presente que negociar em outro país, gera uma grande pressão nos objetivos, mesmo quando o negociador possui grande experiência. Nada é imune ao choque cultural e se isto não é manejado com eficácia, as negociações podem fracassar.

Considerando que os membros de diversos países têm grande propensão a discordar sobre detalhes críticos e sobre a natureza dos mecanismos do processo de negociação, uma compreensão das interações interculturais provenientes das interações entre compradores e vendedores durante o processo de negociação, é vital para o sucesso das relações internacionais de negócios (Herbig & Kramer, 1992).

Conforme declara Usunier (1987), a influência do fator cultural, tanto nas simulações de negociação quanto em situações reais, pode provocar o fracasso, mesmo que ambas as partes tenham uma compreensão mútua dos interesses e que, normalmente, esse fato as conduziisse a um acordo.

2.4 A INTERAÇÃO: NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL, CULTURA NACIONAL E ÉTICA

Com o intuito de discernir os elementos específicos que contribuem para a cultura nacional, pesquisadores têm ido além da conceituação geral sobre cultura. A descrição destes elementos também chamados padrão de variáveis pode fornecer uma base para uma melhor compreensão das diferenças do comportamento humano nas diversas partes do mundo (Vida, 1999).

Clark (1990) relaciona o conceito de cultura nacional a vários aspectos do comportamento humano, descrevendo o conceito de cultura nacional como "*O padrão de características pessoais persistentes encontradas entre as populações de nações específicas*".

Em seu extensivo estudo sobre culturas nacionais e administração, Hofstede (1980) achou que muitos elementos do comportamento humano poderiam ser classificados ao redor de dois pólos: individualismo e coletivismo. Características das culturas nacionais que são individualistas incluem qualidades como independência, autoconfiança, auto-expressão, iniciativa pessoal, autonomia de decisão, igualdade, orientação para tarefas e objetivos. No extremo oposto, as culturas nacionais coletivistas colocam ênfase na conformidade do grupo, comportamento cooperativo, harmonia entre as partes, hierarquia e autoridade. Nas culturas coletivas, a confrontação direta é evitada, e os costumes, tradições bem como outros do grupo facilitam a resolução de conflitos.

Somando-se às óbvias diferenças lingüísticas existentes entre as nações e culturas, diferenças na comunicação verbal e no comportamento não-verbal têm sido notadas por antropologistas, psicólogos sociais e estudos em administração. O famoso trabalho de Edward Hall (1976;1989) sobre dicotomia entre culturas de baixo e alto contexto fornece interessantes *insights* para o reconhecimento das diferenças de comunicação apurados durante a interação entre compradores e vendedores durante o processo de negociação. O "dar a entender" em culturas de alto contexto é expresso implicitamente por comportamentos não verbais como voz, postura, gestos, linguagem corporal, expressões faciais e o uso do silêncio. Membros das culturas de alto contexto são muito cuidadosos e específicos em como eles interagem e comunicam-se. Para eles, a importância da interação social é tão importante quanto à transmissão das palavras. Por outro lado, as culturas de baixo contexto usam a linguagem e a comunicação como uma atividade utilitária; o que está sendo comunicado é descrito explicitamente. Indiretas e formalidades sociais não são apreciadas, tampouco é necessário confiança e relacionamento estreito para uma comunicação efetiva.

Por exemplo, Graham (1985) examinou os comportamentos verbais e não verbais durante negociações de brasileiros e norte-americanos e descobriu substanciais diferenças nos estilos de negociação destas duas culturas. Os brasileiros consistentemente usaram mais expressões faciais, toque corporal, sobressaltos durante as conversações e a palavra "não" do que os norte-americanos.

Em culturas de alto-contexto, a maior parte da informação já é de posse dos comunicadores como resultado da necessidade de estabelecimento de um extenso "networking" para a formação da confiança mútua. Conseqüentemente, pessoas em culturas de alto contexto, como as latino-americanas, se baseiam nas "entrelinhas", sinais não verbais, status social, história e ocasião social para interpretar a comunicação verbal, ao passo que, em um país de baixo contexto, como os Estados Unidos, mais tem de ser comunicado verbalmente porque não houve um investimento de tempo suficiente no desenvolvimento da familiaridade e confiança através de contatos sociais (Graham, Mintu, e Rodgers, 1994).

Similarmente, na sua maioria, os países latino-americanos são parecidos em seu uso do espaço (Graham, 1985; Munter, 1993). Comparado aos Estados Unidos, a comunicação cara a cara geralmente é mais próxima na América Latina, incluindo o toque corporal durante as conversações, e os abraços e beijos entre colegas, amigos e membros familiares durante encontros e festas.

Segundo Albrecht e Albrecht (1995), os norte-americanos e as pessoas de outras nações de língua inglesa tendem a dar preferência à interação direta e formal, pessoas de culturas latinas ou asiáticas tendem a preferir níveis mais elevados de hospitalidade como base para as negociações.

Rost (1999), quando fala sobre os estilos dos negociadores, defende a idéia da linearidade nas negociações, muito utilizada pelos americanos em contraposição aos latinos que se utilizam de formas mais sedutoras, envolventes e afetivas.

A orientação para o tempo é uma outra dimensão que, de acordo com os antropologistas, varia substancialmente através das culturas. Edward Hall (1989) propôs que tempo e cultura são inseparáveis. O tempo em culturas "monocrônicas" é percebido como algo tangível. Horários e horas marcadas são levados muito a sério, mesmo a vida social e familiar é ditada pelas horas. Pessoas com uma orientação monocrômica enfatizam o planejamento, a resolução dos problemas passo a passo e cronogramas de término. Culturas "policrônicas", em contraste, não percebem as horas como fator tão importante em suas atividades, pois nenhuma agenda ou plano pode ser mais importante do que o contato humano e a relação pessoal. Pessoas com uma orientação "policrômica" se sentem confortáveis realizando diversas atividades ao mesmo tempo e não se importam em serem interrompidas para cuidar de outros assuntos.

Embora Graham (1985) tenha examinado os padrões e táticas de comportamentos de barganha em termos das dimensões de tempo sem especificamente referir-se à dicotomia de tempo de Edward Hall, ele descobriu que vendedores brasileiros pediam maiores lucros no início das negociações, faziam maiores concessões iniciais, mas se empenhavam no fim das negociações, quase a ponto do término da negociação.

De acordo com Hall e Hall (1990), Steward e Brennett (1991), e Schuster e Copeland (1996), as culturas “monocrônicas” como a dos Estados Unidos consideram o tempo como uma *commoditie* a ser guardada e poupada, programada e administrada. Eles geralmente se orgulham pela sua própria eficiência e têm uma orientação linear para as atividades (empenhando-se em uma atividade por vez por um determinado período de tempo). Por outro lado, a maioria dos países latino-americanos, incluindo o Brasil e o México, opera com uma orientação “policrônica” em relação ao tempo: o tempo é relativo, com muitas atividades ocorrendo ao mesmo tempo e continuando até o seu término, mesmo que isso signifique o descumprimento de prazos preestabelecidos.

Irena Vida (1999) conclui em seu trabalho sobre a literatura relacionada às culturas nacionais e negociação que: o impacto da cultura nas negociações internacionais tem um valor relativo e não absoluto; as três orientações culturais são relativas uma vez que os países podem se posicionar em qualquer ponto entre dois extremos: individualismo/coletivismo, comunicação de alto e baixo contexto e orientação “monocrônica” ou “policrônica” em relação ao tempo; embora os países tenham grandes variações internas em função das suas próprias culturas nacionais, existe, em qualquer momento, uma orientação dominante em direção a algum ponto extremo do plano ordenado.

As diferentes características culturais entre os Estados Unidos e o Brasil possivelmente predizem diferenças em termos das percepções sobre ética na negociação. Da mesma forma, as características culturais semelhantes entre o México e o Brasil possivelmente predizem semelhanças em termos das percepções sobre ética na negociação. A importância colocada nos relacionamentos no Brasil e no México sugere que um negociador não deverá comprometer a sua honra ao empregar táticas duvidosas em uma negociação com seu oponente (por exemplo mentindo, ou tentando desacreditar o oponente através de terceiros). De fato, o alto coletivismo, a alta distância ao poder e a indisposição à incerteza na América Latina combinam-se para reforçar o empenho aos relacionamentos sociais enquanto que cria, ao

mesmo tempo, uma suspeita sobre as pessoas com poder (Carnevale, 1995; DaMatta, 1987; Hofstede apud Mautner-Markhof, 1989; Hofstede, 1991).

Mesmo assim, existe uma percepção popular de que propinas e corrupção são comuns nos países latino-americanos. Muito desta corrupção ocorre na interface entre as corporações e o governo, em que funcionários do governo aumentam os seus rendimentos com "taxas extras por serviço" (Tullock, 1996). Pouco se sabe se este comportamento ocorre com a mesma frequência nos relacionamentos entre as empresas. Em um estudo sobre o assunto, Husted, Dozier, McMahon e Kattan (1996) acharam poucas diferenças comparando um país latino-americano, como o México, com os Estados Unidos.

Propinas e corrupção são consistentes com o costume de oferecer presentes como um símbolo de amizade, uma prática que é comum em toda a América Latina, incluindo o Brasil e o México (Morrison et al., 1994). Entretanto, propinas e corrupção talvez estejam mais associadas às condições econômicas da América Latina. Mesmo que seja menos persistente do que uma cultura nacional, as políticas e condições econômicas de um país podem ter um impacto significativo no comportamento de uma população, incluindo aí a forma como se encara uma negociação. Nelson (1994) descreve, por exemplo, que os indivíduos geralmente exploram os defeitos nas estruturas sociais em função de mercados imperfeitos. Se as condições básicas de sobrevivência não estão sendo atendidas, os indivíduos empenham-se em atividades que violam a moral social com o intuito de sobreviver (Nierenberg, 1981).

Embora o Brasil e os Estados Unidos tenham sido afetados por muitas das mesmas crises sociais e econômicas durante o século passado, como, por exemplo, a grande depressão de 30, as duas guerras mundiais e a alta do petróleo nos anos 70, estes dois países têm geralmente estado em circunstâncias políticas e econômicas diferentes (Skidmore & Smith, 1997). Em geral, os sistemas político e econômico no Brasil têm sido menos estáveis, com ditaduras ao longo do século passado. A economia brasileira tem enfrentado períodos de grande turbulência com pacotes econômicos fracassados, principalmente ao longo das últimas cinco décadas. De forma semelhante, os sistemas político e econômico no México têm sido instáveis por décadas. Somente nos últimos anos, embalados pelos frutos do pacto econômico com os Estados Unidos e Canadá, o México apresentou um quadro econômico e social de prosperidade e crescimento constante e sustentável.

Durante as últimas décadas, um mesmo quadro tem persistido no Brasil: altas taxas de inflação, crescente endividamento externo e o distanciamento relativo entre as camadas sociais. Por outro lado, neste mesmo período, os Estados Unidos têm gozado de estabilidade em seu índice de preços, bem como contínuo crescimento econômico.

Muitos autores têm reconhecido que estes dois fatores, cultura e condições econômicas, são importantes influenciadores do comportamento ético (Cohen et al., 1992; Owens, 1992; Wines & Napier, 1992). Enquanto que as diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos sugerem que os negociadores brasileiros manteriam um nível mais alto de comportamento ético em função da importância do contato "cara a cara", honra e o padrão de relacionamento estreito dentro da sociedade, as condições econômicas no Brasil indicariam uma abordagem mais pragmática (uma menor observância dos padrões éticos como forma de competição por recursos limitados) (Kras, 1989).

Portanto, existe a possibilidade de que estas condições contraditórias efetivamente afetariam uma possível observância de comportamentos extremos em qualquer direção. Uma outra possível consequência é a de que cultura e condições econômicas afetem diferentemente as atitudes e as intenções de comportamento. Ou seja, um indivíduo pode reconhecer um comportamento geralmente aceito dentro de sua cultura enquanto consegue justificar ações mais liberais sob situações econômicas adversas. Este fenômeno é consistente com o processo psicológico descrito pela teoria da atribuição, ou seja, permite a um indivíduo justificar seu comportamento anômalo em função de condições excepcionais (Kelley, 1973).

2.5 O MODELO DE LEWICKI (1998)

Lewicki (1998) acredita que os negociadores percebem e discriminam as táticas a serem utilizadas em uma negociação. Quando decidem utilizar táticas de negociação que não sejam consideradas totalmente éticas, avaliam estas táticas em um "continuum" que se estende desde eticamente apropriadas até eticamente inapropriadas. As táticas situadas em uma das pontas deste continuum são consideradas eticamente aceitas e normalmente utilizadas em negociações, mesmo que pequenas "doses" de desonestidade e fraude sejam necessárias. Táticas situadas na outra ponta do continuum são consideradas eticamente inapropriadas e difíceis de serem defendidas ou justificadas.

Em 1983, Lewicki propôs um modelo de mentiras e fraudes na negociação. A partir de Bok (1978) e seus estudos sobre o relato da verdade na medicina, mentira foi definida como "*a comunicação de qualquer mensagem fraudulenta*". Lewicki argumenta que a razão primária de mentir durante uma negociação é para aumentar o poder da parte que mente sobre o oponente através de informações falsas ou desencontradas. As mentiras funcionariam como uma forma de desinformar o oponente, uma maneira de eliminar ou encobrir as alternativas de escolha ou uma forma de manipular custos e benefícios de determinadas opções que oponente pudesse ter. Segundo Lewicki (1983), as mentiras no contexto das negociações estariam classificadas em cinco padrões básicos: oferecer ou demandar, respectivamente acima ou abaixo da posição real; blefar, em outras palavras, falsificar promessas; falsificar informações; fraudar, que envolve as táticas de omissão de informação; distorcer fatos.

De certa forma Anton (1990) validou este esquema de classificação através dos resultados de um estudo sobre negociações. Anton selecionou quatro das cinco categorias de Lewicki e construiu cinco hipotéticos cenários de negociação para cada uma das categorias. Vários estudantes de *MBA*, representando diversas profissões, e um grupo de professores avaliaram os cenários de acordo com as suas percepções sobre o que era eticamente correto (escala de 1 a 5). Os resultados foram animadores, tendo os indivíduos classificados as quatro categorias como relativamente distintas umas às outras. Houve também uma clara distinção entre as classificações entre os grupos distintos (estudantes e professores). Portanto, este estudo confirmou que itens poderiam ser escritos representando categorias, que os itens eram percebidos como diferentes uns dos outros e que os itens poderiam ser colocados em uma escala ao longo de uma única dimensão ético não-ético.

Um repertório de táticas de negociação fraudulentas foi gerado, cada tática foi avaliada em uma escala de eticamente apropriada em uma negociação, e uso provável durante uma negociação. Os resultados foram recolhidos e analisados. Uma segunda coleta de dados foi realizada em um outro local geográfico, fornecendo a oportunidade de comparar como diferentes populações percebem as táticas.

Um questionário contendo 18 táticas de negociação foi elaborado. As táticas selecionadas faziam parte de uma longa lista e foram obtidas a partir de vários livros de negociação, seminários que apresentavam técnicas normativas e competitivas em "como negociar" (Karrass, 1974), bem como a partir de relatos de negociadores experientes sobre os acontecimentos que eles não consideravam éticos. Dois critérios foram utilizados para criar a

lista de perguntas. Primeiro, a tática deveria ser de relativo uso comum, permitindo o seu uso em uma variedade de situações em negociações. Segundo, as táticas deveriam ser diferentes na magnitude da desonestidade envolvida. As cinco categorias de Lewicki (1983) foram utilizadas como parâmetro para o posicionamento das questões. Algumas cópias preliminares foram apresentadas a administradores que negociavam regularmente que, por sua vez, sugeriram modificações no vocabulário e mudanças no aperfeiçoamento do questionário de 18 itens utilizado no estudo.

O questionário solicitava que cada respondente avaliasse o quanto ético era o uso das táticas em uma negociação, e o quanto provável seria o seu uso em uma negociação. Todos os respondentes foram solicitados a avaliar as táticas a partir da seguinte perspectiva: "Você está prestes a entrar em uma negociação. Você estará negociando algo que é muito importante para você e para o seu negócio." Nenhuma informação sobre o contexto da negociação foi fornecida de tal forma que pudesse alterar os resultados da avaliação individual. Os respondentes avaliaram o quanto apropriado era cada tática e a probabilidade de seu uso nesta situação de negociação (escala de 1 a 7, com os maiores valores indicando uma maior probabilidade de uso).

O questionário original encontra-se na seção Anexos como Anexo I.

ESTUDO 1

Trezentos e vinte estudantes de *MBA* matriculados no curso de negociação na Ohio State University nos Estados Unidos fizeram parte da população desta primeira amostra. Cada estudante respondeu ao questionário contendo 18 perguntas.

A análise dos resultados identificou uma alta correlação entre eticamente apropriado e probabilidade de uso das táticas. Identificou também correlações entre os itens, o que permitiu o agrupamento dos mesmos dentro da estrutura de cinco fatores de Lewicki (1983).

ESTUDO 2

Uma nova oportunidade para coletar mais dados em uma instituição surgiu depois que foi estabelecida a estrutura dos cinco fatores a partir da amostra de Ohio State University. Uma nova coleta de dados significaria um maior grau de confiança para a pesquisa. Da mesma forma, seria o palco perfeito para explorar uma situação onde os estudantes da nova instituição

percebiam as táticas diferentemente. Finalmente, uma segunda coleta de dados ofereceria a oportunidade de uma ligação das percepções sobre as táticas com variáveis demográficas não coletadas no primeiro estudo, como, por exemplo, idade, sexo, nacionalidade e autopercepção como um negociador agressivo ou cooperativo.

Setecentos e trinta e seis estudantes de MBA em seu primeiro ano na Harvard Business School fizeram parte da população desta segunda amostra. Cada estudante respondeu ao questionário contendo as 18 táticas. Informações demográficas e sobre experiências prévias em negociação também foram coletadas de cada respondente.

Posteriormente, o cruzamento dos dados do primeiro estudo com os do segundo estudo foi feito. Dentre as diversas descobertas, uma é de grande relevância para este estudo, a de que as características individuais, dentre as quais a origem étnica, afetam as percepções sobre o uso das táticas de negociação. Em uma comparação direta entre os estudantes norte-americanos e estrangeiros, foi identificada a existência de uma maior tolerância por parte dos estudantes nativos em relação a algumas táticas, levantando a possibilidade de que os negociadores norte-americanos sejam menos éticos do que os negociadores de outras nacionalidades. Da mesma forma, diferenças foram encontradas nas percepções de uso das táticas de negociação entre outros grupos étnicos, como, por exemplo, entre os árabes e os latino-americanos.

Estas duas últimas descobertas serviram como subsídio para o trabalho de Volkema (1998) que procurou determinar as variações das percepções sobre o uso das mesmas táticas de negociação entre negociadores mexicanos e norte-americanos.

2.5.1 Mentiras utilizadas nas negociações

A seguir descrevem-se, de acordo com o modelo idealizado por Lewicki (1983), os cinco grupos de fraudes ou mentiras geralmente utilizados em negociações. De acordo com esse autor, as táticas de negociação competitivas e/ou não éticas classificam-se em pelo menos um dos grupos abaixo mencionados.

- Oferecer ou demandar, respectivamente, acima ou abaixo da posição real. Através desta tática, o negociador distorce o seu verdadeiro nível de aceitação mínimo ou

máximo. Por exemplo, um indivíduo que tenta comprar um carro fala para o vendedor que ele só pode pagar dez mil reais, quando de fato ele pode pagar até quinze mil reais. Este tipo de mentira é percebido como necessário para que o opositor faça concessões. Sobre este assunto, Chertkoff e Baird apud Lewicki (1998) demonstraram em 1971 que os negociadores que fizeram demandas muito elevadas (significativamente acima ou abaixo dos seus níveis de aceitação) tiveram uma maior probabilidade de ter seus opositores cedendo às suas aspirações e atingiram fechamentos de negócios mais favoráveis.

- Blefar ou falsificar promessas. Através desta tática, o negociador falsamente declara sua intenção de realizar certos atos. Em outras palavras, cria falsas promessas e falsas ameaças. Por exemplo, uma falsa promessa é prometer algo para um indivíduo desde que este mesmo indivíduo faça o que se está querendo agora. Uma falsa ameaça é, por exemplo, alguém desistirá da negociação caso o opositor não faça as devidas concessões de sua parte. Em ambas as situações, o ator que propõe nunca age conforme suas proposições iniciais.
- Falsificar informações. Esta tática refere-se à introdução no contexto de uma negociação de informações incorretas, como se elas fossem corretas e/ou verdadeiras. Exemplos do uso desta tática incluem informações financeiras adulteradas, certificados de qualidade falsos ou uma falsa garantia. Através do artifício da falsificação, o negociador usa informações erradas para forçar o seu opositor a trocar de posição, ou seja, distorce os fatos para convencer o seu opositor.
- Fraudar através da omissão de informações importantes para o resultado da negociação. Com estas táticas, os negociadores apresentam somente uma parte da informação importante e não apresentam a totalidade dos fatos envolvidos. Por exemplo, um indivíduo negociando por um emprego talvez liste vários empregadores de renome em seu currículo, sem indicar que ele trabalhou por um curto espaço de tempo em cada uma das empresas citadas. A prática de omissão também ocorre quando os negociadores elaboram argumentos que conduzem o oponente a uma conclusão errada. Por exemplo, um negociador pode dar a entender de várias formas que é a favor de um certo curso de ação, sem explicitamente suportar tal ação. Uma vez que tal evento não tem o resultado esperado, e no

momento de ser cobrado pela responsabilidade deste resultado não esperado, o negociador nega sua participação na responsabilidade como um todo, com o argumento de que não havia dito, explicitamente, que suportava o ocorrido.

- Distorcer os fatos para/diante de terceiros. Através desta tática, o negociador distorce informações para as outras partes que também estão envolvidas numa mesma negociação. Ou seja, transmite informações erradas de/para os terceiros envolvidos de tal forma que suportem suas verdadeiras intenções diante de seu opositor.

2.5.2 Descrição das táticas de negociação

Nesta seção, descrevem-se as 18 táticas de negociação utilizadas por Lewicki (1998) em seu estudo e utilizadas neste trabalho como parâmetro para que se possa estabelecer a comparação entre o comportamento ético dos executivos brasileiros e o comportamento ético dos executivos norte-americanos e mexicanos. Cabe lembrar que estas 18 táticas se repetem para a avaliação de probabilidade de uso e percepção de eticamente apropriado, constituindo-se assim em 36 táticas em sua totalidade.

Tática 1: Esta tática é basicamente uma ameaça ao opositor. Funciona como um elemento de pressão para que o objetivo da negociação seja atingido, não existindo, no entanto, uma verdadeira intenção de cumprir com a ameaça proposta. Exemplo: "cortarei a sua linha de crédito, caso você não compre este produto".

Tática 2: Esta tática engloba as falsas promessas. Como uma razão a mais para que a negociação traga benefícios a apenas um dos lados, o negociador falsamente promete algo em troca da boa ação de seu opositor, sem, no entanto, cumprir com tal promessa uma vez que o resultado esperado foi obtido. Exemplo: "lhe darei um carro novo, caso você compre este produto".

Tática 3: Através desta tática, o negociador tenta iludir o seu opositor de forma que este acredite que outros não poderão atender às suas necessidades. O hábil negociador condiciona o seu opositor a acreditar que não existe concorrência, e ele é a sua única opção. Exemplo: "você não vai encontrar preços mais baixos em local algum".

Tática 4: Com esta tática, o negociador esconde suas reais condições mínimas para fechar um determinado negócio. Em outras palavras, o negociador não diz até que ponto vai ceder dentro do processo de negociação. Exemplo: "este é o preço mínimo que eu posso aceitar por este produto".

Tática 5: Essa é uma clássica tática de negociação e de larga aceitação. O negociador procura formar um "pulmão" que viabiliza concessões até que haja uma concordância mútua para o fechamento do negócio. Exemplo: "nosso preço é este, quanto você está disposto a pagar?".

Tática 6: Através desta tática, o negociador coleta informações junto aos seus contatos pessoais de tal forma que possa descobrir os pontos fracos de seu opositor e também uma melhor maneira de atacá-los. Exemplo: "por favor me digam se existem mais concorrentes ofertando para o fulano, desta forma poderei preparar minha oferta".

Tática 7: Esta tática é semelhante à tática número 6, no entanto inclui um pagamento para a obtenção das informações estratégicas. Exemplo: "pagarei a vocês mil reais para que digam se existem mais concorrentes ofertando para o fulano, desta forma poderei preparar minha oferta".

Tática 8: Com esta tática o negociador procura "comprar o passe" de um funcionário próximo de seu opositor, de tal forma que este funcionário forneça informações estratégicas sobre o concorrente. Exemplo: "contratarei você desde que você forneça informações precisas sobre o seu atual chefe".

Tática 9: Essa tática funciona como uma espécie de suborno disfarçado. Em outras palavras, o negociador hábil presenteia de diversas formas o seu opositor para ter em troca informações importantes que possibilitarão um maior ganho no negócio. Exemplo: "lhe emprestarei meu iate desde que você forneça esta informação confidencial".

Tática 10: Com esta tática, o negociador procura "assustar" seu opositor com uma proposta exageradamente alta ou baixa. O opositor acaba perdendo a auto-estima, fazendo concessões desmedidas. Exemplo: "para que você tenha uma taxa de juros mais baixa do que estamos propondo, você tem que ter renda mínima de cem mil reais por mês ou depositar, de uma só vez, dois milhões de reais".

Tática 11: Através desta tática, o negociador procura desacreditar o opositor diante de seus superiores através do uso de mentiras. Ou seja, o negociador "fala mal" do subordinado para os chefes do opositor, de tal forma que os chefes percam a credibilidade nele. Exemplo: "vocês sabiam que o seu subordinado, o fulano, solicitou uma comissão extra (suborno) para que este negócio fosse fechado?"

Tática 12: Com esta tática, o negociador procura influenciar o seu opositor "de cima para baixo". Ou seja, é uma espécie de "by pass" em que o opositor vê sua importância diminuída dentro do contexto da negociação bem como é influenciado negativamente por seus chefes. Exemplo: "ofereço a vocês melhores condições em outros negócios, desde que eu tenha uma melhor condição junto ao seu subordinado nesta negociação".

Tática 13: Através desta estratégia de negociação, o negociador utiliza a variável tempo a seu favor para atingir os seus objetivos. Ele obriga o opositor a fazer concessões imediatas para que o negócio seja fechado, sob o risco de não haver negociação caso as concessões não sejam feitas de imediato. Em muitos casos, esta é uma estratégia muito eficiente. Exemplo: "Não tenho urgência em vender esta casa, portanto, posso esperar melhores propostas. No entanto, se você quiser dar uma proposta melhor, prometo estudar".

Tática 14: Com esta tática, o negociador leva o seu opositor a acreditar que ele será ridicularizado em público, especialmente diante de seu chefe. Exemplo: " direi ao seu chefe que você teve um relacionamento extraconjugal com sua funcionária, caso não aceite minha proposta de compra".

Tática 15: Esta é uma clássica tática que muitos conhecem como "mentira". Ou seja, o negociador não diz a verdade para o seu opositor a fim de alavancar a sua posição na negociação. Exemplo: "este carro nunca bateu nem rodou em dia de chuva, portanto você pode acreditar que ele está em ótimas condições e pagar um pouco mais do que o seu preço de mercado."

Tática 16: Através desta tática, o negociador protege o andamento de uma negociação por meio de anúncios que dissimulam o interesse público. Exemplo: "estou anunciando nos jornais que ainda estamos negociando de forma que ele tenha tempo para assinar os contratos do nosso negócio fechado sem que seja influenciado por terceiros".

Tática 17: Com esta tática, o negociador divulga publicamente informações desconstruídas sobre a realidade da negociação, tentando alavancar a sua própria posição. Esta tática tem um caráter de "autoprofecia", pois afeta psicologicamente o opositor que recebe tais informações de terceiros. Exemplo: "estou divulgando publicamente que o negócio foi fechado por metade deste valor, assim espero que ele faça alguma concessão a sua proposta inicial".

Tática 18: Esta tática é o tradicional "revide" à tática número 15. O negociador "mente" ao seu opositor, justificando o seu ato porque a outra parte já fez o mesmo. Exemplo: "estou mentindo para ele porque ele já mentiu para mim em outras ocasiões".

2.6 O ESTUDO DE VOLKEMA (1998)

Cento e setenta e nove estudantes de *MBA* e de programas de educação continuada para executivos participaram do estudo: 64 estudantes de duas universidades em Monterrey no México e 115 estudantes de duas universidades em Baltimore e Washington nos Estados Unidos. Cada estudante foi solicitado a responder o questionário com as 18 táticas de negociação. Os questionários foram ministrados nas línguas dos respectivos países, sendo que os questionários em espanhol foram elaborados a partir do processo de tradução reversa do original em inglês. Dados sobre as características dos estudantes também foram coletados.

Após detalhado cruzamento de dados e análise estatística dos dados coletados, este estudo apresentou suporte para a descrição do que os respondentes mexicanos consideram as duvidosas táticas de negociação menos apropriadas do que os respondentes norte-americanos. Este mesmo estudo identificou também que os respondentes mexicanos apresentam um maior distanciamento entre a percepção ética e a probabilidade de uso do que os respondentes norte-americanos.

As comprovações do estudo comparativo de Volkema (1998) servem como subsídio inicial para este estudo comparativo entre os negociadores brasileiros e os negociadores norte-americanos e mexicanos.

3 MÉTODO

O estudo realizado compreendeu uma etapa exploratória e outra descritiva. A etapa exploratória descreve os primeiros passos do trabalho. Já a etapa descritiva engloba a sistematização e apresentação dos dados coletados, bem como a discussão dos resultados de acordo com as variáveis apresentadas.

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido, não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Pode-se, portanto, definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (Gil, 1999).

Existem, basicamente, três categorias gerais de pesquisa: exploratória, descritiva e experimental. Estes três tipos de pesquisa diferem significativamente em termos das razões e objetivos da pesquisa e do método de coleta de dados (Aaker, Kumar e Day, 1995).

Mattar (1994) tece as seguintes considerações sobre as pesquisas exploratórias:

... todas as pesquisas têm aspectos exploratórios, e são raras aquelas cujo problema e (ou) objetivos estejam tão bem definidos que possam prescindir de atividades de pesquisa exploratória. Normalmente, uma pesquisa apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva.

Assim, como apresentado anteriormente, o trabalho proposto tem como principal objetivo (ou fim) comparar as percepções sobre o comportamento ético de brasileiros, norte-americanos e mexicanos durante um processo de negociação, bem como entender as diferenças entre os comportamentos éticos de negociadores brasileiros, norte-americanos e mexicanos, estabelecer os padrões de comportamento ético de negociadores brasileiros e validar o instrumento de coleta de dados "*Incidents in Negotiation Questionnaire*" no Brasil. Para tanto, o método (ou caminho) destinado à consecução destes objetivos foi o mesmo utilizado por Volkema (1998), que realizou um comparativo das percepções sobre o comportamento ético nas negociações envolvendo negociadores mexicanos e norte-americanos.

Desta forma, o trabalho realizado envolveu a realização de duas grandes etapas: uma exploratória, para aprofundamento do problema em perspectiva com base na revisão da literatura atinente, contato com especialistas do assunto, elaboração do instrumento de coleta de dados; aplicação dos questionários, tratamento dos dados; e uma descritiva, através da avaliação e análise empírica dos resultados obtidos.

3.1 ASPECTOS GERAIS DO MÉTODO

Conforme previamente exposto, este estudo passou, fundamentalmente, pela reaplicação do questionário *Incidents in Negotiation Questionnaire* e sua conseqüente avaliação. Entretanto, uma melhor compreensão do que é reaplicação pressupõe o conhecimento de sua definição. Hubbard & Vetter (apud Okleshen & Mittelstaedt, 1998) definem reaplicação como sendo "uma duplicação substancial de um projeto de pesquisa empírica, previamente publicado, que diz respeito, principalmente, ao aumento da validade interna de um *design* de pesquisa".

Existem três categorias de reaplicação: *reaplicação literal*, destinada a duplicar, de forma precisa, o estudo original, envolvendo procedimentos de amostragem, técnicas de mensuração, condições de experimentos e métodos de análise; *reaplicação operacional*, na qual o reaplicador utiliza o mesmo formato da pesquisa original, seguindo-o o mais próximo possível e testando se o estudo em questão produz ou não resultados similares; e *reaplicação construtiva*, em que o reaplicador propositalmente desvia-se do formato do estudo original

para verificar os resultados a partir de técnicas diferentes, como forma de aumentar a confiança nas relações observadas (Lykken, apud Okleshen & Mittelstaedt, 1998, p.4).

Sendo assim, classifica-se o estudo proposto como uma reaplicação operacional: utiliza-se o mesmo instrumento de coleta de dados, porém traduzido para o português; a amostra é composta por executivos em educação continuada, porém em menor número; utilizam-se métodos de mensuração e análise semelhantes ao estudo original, porém não idênticos. Cabe lembrar que não se teve acesso ao formato físico do instrumento de coleta de dados original, e, portanto, foi necessário a criação de um instrumento que pudesse atender ao padrão de coleta de dados de Lewicki.

3.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado tema escolhido. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Gil, 1999).

A pesquisa exploratória caracteriza-se, principalmente, pelo desbravamento de idéias a respeito do tema análise. Nos estágios iniciais de desenvolvimento de uma pesquisa, os pesquisadores possuem, normalmente, pouco conhecimento sobre o problema em estudo, o tema analisado, dificultando, inclusive, a elaboração de hipóteses de pesquisa. Dessa forma, a pesquisa exploratória possui como principal objetivo a busca de maior conhecimento sobre o tema que está sendo analisado (Churchill, 1995).

Muitas vezes, as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, torna-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (Gil, 1999).

Como o nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar e estudar um problema ou uma situação na busca de critérios para sua compreensão. Em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. Os pesquisadores estão sempre alerta para novas idéias e dados dentro do contexto de uma pesquisa exploratória. Uma vez descoberta uma idéia ou um dado, eles podem mudar sua exploração nessa direção, até que suas possibilidades sejam esgotadas ou que se descubra outra direção. Por esta razão, o foco da investigação pode mudar constantemente, à medida que são descobertos novos dados (Malhotra, 2001).

Os métodos de pesquisa exploratória são muito flexíveis, pouco estruturados e qualitativos, segundo Aaker, Kumar e Day (1995). A ausência de estruturação permite ao pesquisador uma diversidade de idéias e informações sobre o tema objeto de análise.

Para efeito deste estudo, a etapa exploratória teve os seguintes propósitos específicos:

- subsidiar o processo de confirmação da validade do conteúdo através da revisão da literatura e do contato com *scholars* da área de negociações;
- executar o processo de tradução reversa do questionário;
- preparar o instrumento de coleta de dados;
- coletar dados através da aplicação do questionário;
- tratar os dados estatisticamente para uma posterior análise.

Nesta seção, explicita-se o procedimento utilizado para a obtenção dos dados, caracterizado por uma fase qualitativa e outra quantitativa, objetivando comparar as percepções de ética nas negociações entre executivos brasileiros, norte-americanos e mexicanos. A primeira fase compreende a elaboração do teste do instrumento de coleta de dados. A segunda trata da composição da amostra, da aplicação do instrumento e dos procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados.

O instrumento visou, em primeiro lugar, coletar dados demográficos dos sujeitos da amostra. Em seguida, foi aplicada uma simulação de negociação para apurar os resultados dos negociadores e averiguar as percepções deles sobre o que é certo e errado durante as

negociações. Para verificar estas percepções de ética dos executivos, foi aplicado um inventário de 18 táticas de negociação em que se solicitou aos sujeitos da amostra que atribuíssem graus de probabilidade de uso e de percepção de ética para cada uma das táticas. Após, foi verificada a existência de correlação entre os referidos graus atribuídos a estas táticas e os resultados da simulação da negociação.

3.2.1 Revisão da literatura e contato com *scholars*

As informações provenientes de fontes secundárias são caracterizadas por não terem sido geradas para o fim específico da pesquisa, mas encontram-se disponíveis para consultas e avaliações. A principal vantagem da utilização desse tipo de informação pelo pesquisador é a economia de tempo e dinheiro para obtenção das informações, visto que elas foram geradas por outros motivos. Em contrapartida, uma vez coletadas essas informações para outros propósitos, é raro que elas contenham todas as informações necessárias ao desenvolvimento do tema de pesquisa em estudo (Churchill, 1995).

Segundo Slongo (2000), a fundamentação teórica constitui-se em uma síntese (comentada/criticada) da literatura atinente ao problema, não sendo simplesmente uma Relação Bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida tendo por base material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (Gil, 1999).

Os levantamentos de experiência caracterizam-se por serem uma forma de coleta de dados utilizada pelo pesquisador, em função do propósito da pesquisa (Churchill, 1995).

A consecução do primeiro propósito desta etapa fundamentou-se na revisão da literatura referente ao questionário *Incidents in Negotiation Questionnaire*, bem como nas comunicações com autores dos trabalhos mencionados. Ambos os procedimentos supracitados - revisão da literatura e contato com *scholars* da área - foram fundamentais para a verificação da validade do conteúdo do questionário.

3.2.2 Instrumento de coleta de dados

Para os fins de coleta de dados, utilizou-se, neste estudo, um questionário. Segundo Malhotra (2001), um questionário constitui-se em uma técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas - escritas ou verbais - que um entrevistado deve responder. Qualquer questionário tem três objetivos específicos. Em primeiro lugar, deve traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder. Em segundo lugar, um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista. Em terceiro lugar, um questionário deve sempre minimizar o erro na resposta.

Segundo Gil (1999), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto-aplicáveis.

Dentre as vantagens proporcionadas por este instrumento, destacam-se: a possibilidade de atingir grande número de pessoas; implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; garante o anonimato; permite que as pessoas o respondam no momento em que acharem conveniente; não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Existe uma grande dificuldade em se desenvolver um questionário que tenha como características principais a acuracidade e a relevância. Certos aspectos estruturais do questionário devem ser padronizados, entretanto, algumas seções devem ser customizadas, para captar os aspectos distintivos da organização e da indústria (Dutka, 1994).

Segundo Gil (1999), construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa. As questões conceituam, pois, o elemento fundamental do questionário.

3.2.2.1 Tipos de questões

Hayes (1992) enfatiza a importância das decisões tomadas em relação ao desenvolvimento de questões abertas ou fechadas. As questões abertas podem trazer mais informações do que as fechadas, porém também requerem maior tempo para o desenvolvimento, administração e análise.

Para este trabalho utilizaram-se dois tipos básicos de perguntas: fechadas e abertas. De acordo com Malhotra (2001), nas perguntas do tipo aberta o entrevistado responde com suas próprias palavras. São conhecidas também como perguntas de resposta livre e como perguntas não-estruturadas. Por outro lado, as perguntas do tipo fechadas, também chamadas de perguntas estruturadas, especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta.

Segundo Gil (1999), nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista. Já nas questões abertas, apresenta-se a pergunta e deixa-se um espaço em branco para que a pessoa escreva sua resposta sem qualquer restrição.

O instrumento de coleta de dados foi composto de duas partes, a saber: coleta de dados demográficos e simulação de negociação comercial. Os dados demográficos foram obtidos através de perguntas dos tipos aberta e fechada enquanto que a simulação de negociação comercial foi composta somente por perguntas fechadas. A coleta de dados demográficos visou caracterizar a composição da amostra. A negociação comercial teve um duplo objetivo: a) como atividade lúdica na tentativa de verificar o sistema de valores do indivíduo; b) como instrumento de apuração do grau de dissonância cognitiva destes mesmos indivíduos. Cabe lembrar que este instrumento de coleta de dados foi elaborado pelo pesquisador com base no estudo conduzido por Lewicki (1998).

As questões podem se referir ao que as pessoas sabem (fatos), ao que pensam, esperam, sentem ou preferem (crenças e atitudes) ou o que fazem (comportamentos) (Judd, Smith, Kidder, 1991 apud Gil, 1999).

Os dados demográficos foram coletados através de questões sobre os fatos. Segundo Gil (1999), estas questões referem-se a dados concretos e fáceis de precisar, como sexo, naturalidade, estado civil, número de filhos, etc. Os dados sobre o comportamento ético durante as negociações foram coletados através da proposição de táticas de negociação que substituem as perguntas sobre padrões de ação na finalidade de medir as crenças, atitudes e comportamentos dos respondentes. De acordo com Gil (1999), as perguntas sobre padrões de ação referem-se genericamente aos padrões éticos relativos ao que deve ser feito, mas podem envolver considerações práticas a respeito das ações praticadas. O interesse destas perguntas está em que podem oferecer um reflexo do clima predominante de opinião, bem como do comportamento provável em situações específicas.

3.2.2.2 Tradução reversa do questionário

Para que o questionário de Lewicki (1998) fosse utilizado no Brasil, o mesmo teve que ser convertido para a língua portuguesa através do método de tradução reversa (Dillon et al., 1994). De acordo com esse método, a escala foi traduzida para o português por um professor acadêmico da área de literatura inglesa e, posteriormente, foi feita sua tradução para o inglês por um professor anglo-brasileiro. O resultado desse processo garantiu uma maior precisão na tradução dos termos e seus significados.

Convém lembrar que esta etapa foi fundamental para a correta elaboração do instrumento de coleta de dados. Foram detectadas falhas na compreensão das táticas de negociação números 6, 7 e 17, no momento da tradução do português para o inglês. A tradução reversa teve que ser novamente realizada contemplando pequenas alterações quanto ao uso de pronomes na terceira pessoa do singular, proporcionando, assim, a correta tradução das táticas já traduzidas para o português e, novamente, para a língua inglesa.

Com base nesses procedimentos, o instrumento foi considerado adequado para a coleta de dados no Brasil.

3.2.2.3 Escala social

A percepção e atitude dos respondentes diante das táticas de negociação foi avaliada através de uma escala social ou escalonamento. Segundo Malhotra (2001), um escalonamento constitui-se na geração de um *continuum* no qual se localizam os objetos medidos.

Escala social são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. Embora se apresentem segundo as mais diversas formas, consistem basicamente em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado. Uma escala social prevê sempre a possibilidade de ordenação de itens ao longo de um contínuo. Isto implica que se possa, a partir de pontos extremos, identificar pontos intermediários (Gil, 1999).

O instrumento de coleta de dados utilizou uma escala social idêntica àquela utilizada por Lewicki (1998) para avaliar as atitudes dos respondentes diante das 18 táticas de negociação, explicando assim a utilização de uma escala contendo 7 graus e não 5 como usualmente utilizado em outros estudos.

A Escala utilizada foi a de Likert com uma graduação variando de 1 a 7, tendo em seus extremos, respectivamente, os termos "eticamente inapropriado" e "eticamente apropriado", para uma avaliação da "percepção de uso" das táticas de negociação. Os termos "muito improvável" e "muito provável" correspondem aos extremos utilizados para avaliar a probabilidade de "uso efetivo" das táticas de negociação.

De acordo com Malhotra (2001), a escala de Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das séries de afirmações sobre objetos de estímulo. A escala de Likert possui várias vantagens. É fácil de construir e de aplicar. Os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, adaptando-a para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais.

Segundo Gil (1999), a escala de Likert baseia-se na de Thurstone. É, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável.

3.2.2.4 Apresentação do questionário

A apresentação material do questionário merece particular atenção, sobretudo porque as respostas devem ser dadas sem a presença do pesquisador. Como a apresentação material constitui, na maioria dos casos, o mais importante estímulo para a obtenção de respostas, cuidados especiais devem ser tomados em relação a apresentação gráfica, instruções para preenchimento e introdução do questionário (Gil, 1999).

Segundo o autor acima mencionado, a apresentação gráfica envolve cuidados com o tipo de papel, os caracteres, a diagramação, o espaçamento das questões, a apresentação dos quadros a preencher, dos quadrinhos a assinalar, etc. O questionário deve ter instruções claras acerca do correto preenchimento das questões, preferencialmente com caracteres distintos. O questionário deve conter ainda uma introdução, seja através de carta em separado, ou de uma introdução apresentada em tipos gráficos especiais. Essa introdução deverá conter informações acerca da entidade patrocinadora do estudo e das razões que determinaram sua realização. A introdução deve ainda servir para explicar por que são importantes as respostas do consultado e para informar acerca do anonimato da pesquisa.

De acordo com Malhotra (2001), a reprodução de um questionário a ser aplicado pode influir nos seus resultados. Por exemplo, se ele estiver em papel barato e de má aparência, o entrevistado tenderá a pensar que se trata de um projeto indigno de sua atenção, o que no mínimo prejudicará a qualidade da resposta. Por isso, o questionário precisa ser reproduzido em papel de boa qualidade e aparentar profissionalismo. Também é preciso evitar a tendência de condensar perguntas para fazer o questionário parecer menor. As perguntas supercondensadas, com pouco espaço em branco entre elas, podem induzir a erros na coleta de dados. Além disso, a supercondensação pode dar a impressão de que o questionário é complexo de mais produzindo menor cooperação e baixo preenchimento por parte dos respondentes. Neste sentido, teve-se especial atenção quanto às fontes e aos espaçamentos utilizados no instrumento de coleta de dados. Nenhuma fonte utilizada foi de tamanho inferior a 11.5 e todos os espaçamentos foram de no mínimo 1,5.

Ainda de acordo com Malhotra (2001), a orientação ou as instruções para perguntas individuais devem ser colocadas tão perto quanto possível das próprias perguntas. As instruções sobre como a pergunta deve ser aplicada pelo entrevistador ou respondida pelo entrevistado devem ser colocadas imediatamente antes da questão. Instruções sobre a melhor

maneira de registrar a resposta ou fazer a verificação devem aparecer depois da questão. É prática comum estabelecer uma distinção entre instruções e perguntas com a utilização de tipos de letras diferentes.

A apresentação física do instrumento de coleta de dados seguiu em grande parte os moldes do questionário "Nível de Satisfação dos Consumidores que compram em Supermercado Virtual" (Lima, 2001).

Para garantir a maior dedicação possível dos respondentes para com o trabalho proposto, optou-se por um melhor padrão de impressão das folhas, bem como o uso de envelopes brancos individuais para a entrega do instrumento de coleta de dados para cada respondente, aumentando assim a percepção da importância das respostas de cada indivíduo para a correta análise posterior.

3.2.2.5 Pré-teste do instrumento

O verdadeiro teste de um questionário é o seu desempenho no campo, onde se encontram possíveis erros não vistos pelos pesquisadores. O pré-teste do questionário mostra a verdadeira reação do entrevistado, razão pela qual se recomenda sempre realizá-lo (Churchill, 1995).

Depois de redigido o questionário, mas antes de aplicado definitivamente, deverá passar por uma prova preliminar. A finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão da redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão, etc. Para que o pré-teste seja eficaz é necessário que os indivíduos selecionados sejam típicos em relação ao universo, e que aceitem dedicar para responder ao questionário maior tempo que os respondentes definitivos. Isto porque, depois de responderem ao questionário, os respondentes deverão ser entrevistados a fim de se obterem informações acerca das dificuldades encontradas (Gil, 1999).

O pré-teste é aplicado em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste. Como norma geral, um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo sem um pré-teste adequado. Todos os aspectos do questionário devem ser

testados, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a seqüência, o formato e o *layout*, dificuldade e instruções. Os entrevistados no pré-teste devem guardar semelhanças como os entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto e atitudes e comportamentos de interesse (Malhorta, 2001). Segundo este mesmo autor, depois de cada revisão significativa do questionário, é necessário fazer outro pré-teste, utilizando-se então uma amostra diferente de entrevistados. Um pré-teste bem fundamentado tem vários estágios.

O pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão. Como é sabido, no caso do questionário, a obtenção desses requisitos é bastante crítica. Todavia, o pré-teste deve assegurar que o questionário esteja bem elaborado, sobretudo no que se refere a: clareza e precisão dos termos; forma de questões; desmembramento de questões; ordem das questões; e introdução do questionário (Gil, 1999).

Assim sendo, neste trabalho, dividiu-se o pré-teste em duas partes. A primeira compreendeu a exposição do questionário já traduzido a dois professores de pós-graduação, cujas especialidades incluem a negociação internacional, e a três negociadores experientes que avaliaram as táticas, escala, questões demográficas, instruções e disposição geral das perguntas. Logo após, realizaram-se entrevistas informais com estes cinco indivíduos que relataram sua opinião geral sobre o instrumento de coleta de dados, bem como apresentaram sugestões para o melhoramento do *lay-out* e o reposicionamento de algumas perguntas.

A segunda parte envolveu a aplicação de dez questionários a executivos em educação continuada escolhidos por conveniência na cidade de Porto Alegre, Brasil. Mais uma vez, realizaram-se entrevistas informais com cada um dos respondentes que sugeriram pequenas alterações no padrão de cores e formatação das legendas referentes às escalas. Foi observado também a receptividade para com o tema do estudo, o tempo médio para a conclusão de cada questionário, cerca de 20 minutos, bem como a melhor forma de apresentação física do material. Observou-se também, dentro deste processo, a forma mais adequada de garantir um estado de seriedade geral dos grupos durante as respostas aos questionários.

Segundo Gil (1999), quando os questionários forem aplicados em grupo, tornar-se-á necessário que a atmosfera da sessão seja suficientemente séria para que sejam respondidos objetivamente. Daí a responsabilidade do aplicador, que deve ser suficientemente habilidoso

pra esclarecer acerca dos propósitos da pesquisa e evitar que os questionários sejam respondidos num clima de frivolidade.

Com base nesses procedimentos, o instrumento foi considerado adequado para a coleta de dados no Brasil.

3.2.2.6 Questionário

O questionário aplicado à amostra brasileira encontra-se na seção Anexos como Anexo II.

3.2.2.7 Teste de fidedignidade

Uma escala é tida como fidedigna quando, aplicada à mesma amostra, produz consistentemente os mesmos resultados (Gil, 1999).

Para fins de confiabilidade do instrumento, a escala foi submetida ao teste de Cronbach. Este teste indica a coerência interna do instrumento. Segundo Evrard et al. (1993), quando as questões têm um alpha próximo de 1, a escala, ou seja, o conjunto de itens, tem uma boa coerência interna; "as questões que deveriam medir a mesma coisa medem, efetivamente, a mesma coisa". Esse autor considera que, para um estudo de natureza exploratória, é desejável que o alpha situe-se entre 0,6 e 0,8.

Também foi utilizada a técnica de Análise Fatorial para a averiguação da consistência interna do instrumento. Lewicki e Robinson (1998) utilizaram esta técnica para a determinação de dimensões subjacentes aos 18 itens que formam o instrumento. De acordo com Hair et al. (1998), a Análise Fatorial é uma técnica estatística multivariada que busca explicar a estrutura de correlação de um conjunto de variáveis através de um conjunto relativamente pequeno de dimensões subjacentes, conhecidas como fatores, as quais preservam a maioria das informações do conjunto original de dados. Através da Análise Fatorial, pode-se resumir um conjunto de variáveis e identificar fatores que não podem ser diretamente observados.

Por fim, também foi utilizada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), disponível no software LISREL, para confirmação dos fatores extraídos na análise fatorial prévia. A matriz co-variância entre as 18 questões do instrumento constituiu o dado de entrada para o processo de estimação. O que difere a técnica de AFC da Análise Fatorial convencional é que uma estrutura de fatores é informada pelo pesquisador *a priori*, e as cargas fatoriais estimadas são verificadas por meio de um teste *t* de *Student*.

O *software* utilizado para estimação de parâmetros foi o LISREL 8.12 e o procedimento utilizado foi o de máxima verossimilhança (MLE).

O LISREL informa em seus ajustes finais uma seqüência de medidas através das quais é possível verificar o ajuste geral do modelo fatorial estimado. Existem muitas medidas de ajuste disponíveis na saída do *software* LISREL, mas algumas delas são mais utilizadas devido a propriedades desejáveis, como as descritas a seguir.

- *Qui-quadrado*: a estatística qui-quadrado (χ^2) testa a hipótese de que a matriz co-variância observada e a estimada pelo modelo são idênticas. Valores de significância (*p*) inferiores a 0,05 indicam que a hipótese deve ser rejeitada. A estatística qui-quadrado deve ser analisada com cuidado, pois, para tamanhos amostrais grandes, o teste tende a apresentar diferenças mesmo para matrizes equivalentes. Sugere-se para um bom modelo uma razão entre qui-quadrado e graus de liberdade igual ou menor a 5.
- *Raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA)*: é uma medida utilizada para corrigir a tendência de rejeição da estatística qui-quadrado. Segundo Hair et alii (1998, p. 656), valores inferiores a 0,08 são aceitáveis.
- *Goodness-of-fit index (GFI)*: faz uma comparação entre o modelo final estimado e o modelo inicial. Valores próximos de 1 indicam bom ajustamento.
- *Normal Fit Index (NFI)*: é uma medida que varia de 0 até 1, sendo que o valor 1 indica ajustamento perfeito. Apesar de não existir base estatística, valores iguais ou superiores a 0,90 são comumente desejáveis.
- *Nonnormed Fit Index (NNFI)*: medida similar ao NFI que corrige uma tendência do NFI de subestimar o ajuste. Valores superiores a 0,90 são recomendados.

- *Comparative Fit Index (CFI)*: é uma medida que varia de 0 a 1 e deve ser utilizada para comparação de modelos. Trata-se de uma medida que verifica o grau de ajuste do modelo de forma relativa ao número de parâmetros necessários no modelo.

3.2.3 Universo da pesquisa

Segundo Gil (1999), universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar.

Uma população é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar (Churchill, 1995).

Assim sendo, o universo ou população-alvo desta pesquisa compreendeu todos os executivos brasileiros residentes ou não no Brasil.

De acordo com Malhotra (2001), uma população é o agregado, ou a soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa. A população-alvo deve ser definida com precisão. Uma definição imprecisa da população-alvo resulta, na melhor das hipóteses, em uma pesquisa ineficiente e, na pior hipótese, desorientada. A definição da população envolve a tradução da definição do problema em uma afirmação precisa de quem deve e quem não deve ser incluído na amostra.

3.2.4 Amostra

Uma amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características de um universo ou população (Gil, 1999).

Malhotra (2001), semelhantemente, define amostra como um subgrupo dos elementos da população ou de objetos de estudo. Segundo este mesmo autor, a decisão mais importante sobre a escolha da técnica de amostragem diz respeito a utilizar amostragem probabilística ou não-probabilística.

Neste trabalho, a amostra foi caracterizada como uma amostra por conveniência, visto que os respondentes estavam disponíveis no momento da coleta, situação recomendável para pesquisas exploratórias, mas não para causais ou descritivas (Churchill, 1995). A amostra por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador. Não raramente, os entrevistados são escolhidos por encontrarem-se em no lugar exato no momento certo (Malhotra, 2001).

A amostra não pode ser considerada probabilística porque a população não é conhecida em sua totalidade, não sendo possível dar a todos os seus componentes a mesma chance de serem selecionados.

Segundo Malhotra (2001), a amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode, arbitrariamente ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população.

A amostra foi, portanto, não-probabilística, por conveniência, e seguiu a mesma técnica de amostragem utilizada por Lewicki (1998) e por Volkema (1998), ou seja, os respondentes foram executivos em educação continuada matriculados e cursando cursos de pós-graduação em universidades.

Para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos (Gil, 1999).

O tamanho da amostra é influenciado pelo tamanho médio de amostras em estudos semelhantes (Malhotra, 2001). Desta forma, adotou-se, para a amostra do trabalho, o tamanho da amostra utilizado no estudo de Volkema. Nesse estudo, Volkema utilizou uma amostra com 64 respondentes em duas universidades no México. Assim como esta dissertação, o trabalho de Volkema foi uma reaplicação do estudo inicial de Lewicki nos Estados Unidos. Acredita-se que o caráter comparativo do estudo de Volkema em muito se assemelhou a esta dissertação e, portanto, uma amostra com 64 indivíduos seria o mínimo desejável para consecução desta dissertação.

Tendo em mente a utilização da análise fatorial como técnica estatística fundamental para a consecução dos objetivos desta pesquisa, a decisão quanto ao tamanho da amostra levou

em consideração os pressupostos básicos, apresentados por Hair et al. (1998), para a realização da análise fatorial. De acordo com os autores, o número mínimo de observações deve ser pelo menos cinco vezes maior do que o número de variáveis a ser analisado. Entretanto, os mesmos autores comentam que o mais aceitável é que se tenha uma escala de dez por um, ou seja, que o número de observações seja pelo menos dez vezes maior que o número de variáveis.

Assim respeitando os critérios expostos acima, estimou-se que um total de 150 respondentes, cada qual tendo que avaliar um questionário, seria um número suficiente para obedecer aos padrões sugeridos por Hair et al. (1998) para realização da análise fatorial.

A partir daí, a definição da amostra foi realizada em três momentos.

Primeiro, estipularam-se, por intencionalidade, as universidades no Brasil que iriam participar do estudo.

Segundo, foram selecionados 277 executivos em educação continuada, ou seja, indivíduos que estavam cursando pós-graduação na área de Administração de Empresas nessas universidades e que receberam o questionário *Incidents in Negotiation Questionnaire*. A amostra foi intencional quanto à nacionalidade dos sujeitos, mas aleatória quanto à composição dos estratos (sexo, idade, status).

Terceiro, obteve-se um índice geral de retorno de cerca de 60%, ou seja, obteve-se o retorno de 165 questionários válidos. Assim sendo, superou-se o mínimo recomendável de 64 observações, tendo o estudo de Volkema como referência, superando também a meta inicial deste trabalho de 150 observações.

3.2.5 Procedimento de coleta de dados

Os questionários contendo as 18 táticas de negociação foram entregues aos executivos em educação continuada pelo próprio pesquisador e por pessoas especialmente treinadas. A coleta dos dados foi feita por estas mesmas pessoas sob a responsabilidade e coordenação do pesquisador. A entrega dos questionários em sala de aula não só facilitou a coleta em larga escala, pois havia uma concentração em um mesmo local de executivos que atendiam as

características amostrais desejadas, como também tornou a coleta de dados o mais semelhante possível daquela empregada por Lewicki em seu trabalho de 1998.

A aplicação do questionário ocorreu da seguinte maneira:

- Foi feita uma breve explicação, dentro do período de tempo cedido pelos professores titulares de cada turma, sobre o propósito dos questionários que estavam sendo entregues. Nada além do que já constava nas instruções iniciais contidas na folha de rosto foi mencionado para que não houvesse qualquer viés quanto ao padrão de respostas dos indivíduos.
- Os respondentes receberam uma data limite, variando de 1 a 3 dias da data de entrega inicial, para retornarem os questionários ao professor encarregado da disciplina que posteriormente devolveu os questionários respondidos ao pesquisador. Cabe lembrar que, na maioria das vezes, devido às restrições de tempo, não foi possível a aplicação e resposta completa dos questionários durante o período de aula.
- Em média, cerca de 60% dos indivíduos devolveram os questionários já respondidos, havendo pequenas variações para cima ou para baixo de acordo com as diferentes turmas.
- Os questionários foram agrupados por turmas para que houvesse a posterior tabulação e análise dos dados contidos nos mesmos.

3.2.6 Procedimentos estatísticos

Terminado o processo de coleta de dados, estes foram digitados na planilha eletrônica Excel e processados através dos recursos computacionais proporcionados pelo software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Foram realizadas tabulações simples para identificar as frequências absolutas e os percentuais válidos.

Como parte da estatística descritiva foram medidas as médias e desvios padrões para cada uma das táticas tanto para o "uso provável" como para o "eticamente apropriado". Também foi realizado um ordenamento das táticas segundo as médias, o que permitiu o estabelecimento de um *ranking* das táticas de acordo com a percepção e disposição para agir dos respondentes.

O teste *t* de *student* foi utilizado para a comparação das amostras independentes do Brasil e dos Estados Unidos e do Brasil e do México. Este mesmo teste também foi utilizado para a comparação das médias do "eticamente apropriado" e "uso provável".

Como forma de possibilitar a consecução dos objetivos propostos, os principais testes a serem realizados incluem o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, para avaliar a confiabilidade das dimensões do questionário, e a análise fatorial, através do método de componentes principais, indicada em Nunnally (1978) e Guilford & Fruchter (1978) como uma técnica fundamental para os testes de confirmação da estrutura interna do questionário, assim como para a verificação da validade de constructo das dimensões que o compõe.

Também como parte do trabalho de averiguação da consistência interna do instrumento, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC) com a utilização do *software* LISREL.

Tabelas e gráficos variados foram utilizados como suporte na demonstração e apresentação dos dados coletados.

No próximo capítulo serão apresentam-se os resultados desta investigação. Os resultados e a discussão dos dados fazem parte da etapa descritiva desta investigação.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados gerais desta investigação. Os dados obtidos na amostra brasileira também serão contrapostos aos dados dos estudos de Volkema (1998) e Lewicki (1998).

4.1 ETAPA DESCRITIVA

A demonstração dos resultados bem como a análise dos dados fazem parte da etapa descritiva desta investigação.

O principal objetivo das pesquisas descritivas, conforme o próprio nome indica, é descrever características de um determinado grupo de pessoas ou mercado. Estimativas de percentuais da população que exibem determinados comportamentos e a realização de previsões específicas também fazem parte do grande espectro de objetivos deste tipo de pesquisa (Churchill, 1995).

Como o nome indica, o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa. As hipóteses desenvolvidas por meio da pesquisa exploratória devem ser estatisticamente testadas mediante pesquisas descritivas. Na verdade, uma importante diferença entre as pesquisas exploratória e descritiva é que esta se caracteriza pela formulação prévia de hipóteses específicas. Assim, as informações necessárias estão claramente definidas. Em consequência disso, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada. Em resumo, a pesquisa descritiva, ao contrário da exploratória, é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informações (Malhotra, 2001).

As pesquisas descritivas são tipicamente mais formais e estruturadas que as pesquisas exploratórias, sendo baseadas em amostras grandes e, normalmente, representativas. Os dados coletados permitem a realização de importantes análises estatísticas.

A etapa descritiva do trabalho proposto teve como principal objetivo a aplicação no Brasil do instrumento de coleta de dados, o questionário *Incidents in Negotiation Questionnaire*, devidamente traduzido.

4.2 SISTEMATIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A partir de agora são apresentadas as tabelas e figuras contendo os resultados gerais da tabulação dos dados coletados através da amostra. Procedimentos estatísticos foram utilizados e são demonstrados através das tabelas e figuras deste capítulo. Uma breve descrição destas tabelas e figuras segue após cada elemento.

Os dados serão apresentados em três grandes grupos:

- Consistência interna do instrumento: basicamente os resultados que confirmam a validade do instrumento. São demonstrados os dados referentes à Análise Fatorial, ao Coeficiente Alpha de Cronbach e à Análise Fatorial Confirmatória.
- Caracterização da amostra: abrange as características básicas dos respondentes da pesquisa. Abordam-se os dados demográficos, os dados referentes a instrução passada e continuada e a experiência profissional dos indivíduos pesquisados.
- Estatística descritiva das táticas de negociação: basicamente os resultados obtidos a partir das respostas dadas às táticas de negociação e suas comparações com os estudos de Lewicki (1998) e Volkema (1998).

Cabe lembrar que existe uma grande diferença entre a proposta deste capítulo, que é apresentar os dados coletados, sendo, portanto, um processo meramente descritivo, e o capítulo seguinte intitulado "Análise e discussão dos resultados", que tem um caráter interpretativo relacionando os dados coletados com conhecimentos previamente obtidos (Gil, 1999).

4.2.1 Consistência Interna do Instrumento

Como já foi citado anteriormente, foram utilizados três testes básicos para a determinação da consistência interna do instrumento: Análise Fatorial, Coeficiente Alpha de Cronbach e Análise Fatorial Confirmatória. Em seqüência, demonstram-se os resultados destes testes.

4.2.1.1 Análise Fatorial

Neste estudo foi utilizada a extração de fatores via Componentes Principais com rotação Varimax. Utilizando o critério dos autovalores maiores do que um, foram extraídos quatro fatores que mantêm 58,4% da informação total. Apenas as cargas fatoriais com valor absoluto acima de 0,40 foram consideradas (Stevens, 1992), conforme tab. 1.

Tabela 1 – Cargas fatoriais da Análise Fatorial com Rotação Varimax – Eticamente Adequado

Itens	Cargas fatoriais rotacionadas			
	Fator 1 (19,4%)	Fator 2 (14,0%)	Fator 3 (13,8%)	Fator 4 (10,7%)
Item 5	0,803			
Item 4	0,795			
Item 13	0,733			
Item 3	0,646			
Item 10	0,595			
Item 6	0,594			
Item 17		0,851		
Item 16		0,767		
Item 15		0,655		
Item 18		0,452		
Item 12				
Item 14			0,729	
Item 2			0,717	
Item 11			0,700	
Item 1			0,633	
Item 9				0,823
Item 8				0,684
Item 7				0,648

Obs.: Apenas as cargas fatoriais com valor absoluto acima de 0,4 estão sendo apresentadas.

Fonte: coleta de dados.

Descrição dos fatores:

Fator 1 – Barganha competitiva tradicional

Fator 2 – Má representação da informação

Fator 3 – Blefar / Manipulação dos oponentes

Fator 4 – Reunião de informação de forma inapropriada

Os fatores extraídos no presente estudo são praticamente idênticos aos obtidos por Lewicki e Robinson (1998), com a diferença que o item 12 não foi alocado em nenhum fator e que dois fatores do autor americano foram consolidados num único fator (Fator 3).

A Análise Fatorial também foi realizada da mesma forma, mas para o “Uso Provável”, como demonstrado na tab. 2.

Tabela 2 – Cargas fatoriais da Análise Fatorial com Rotação Varimax – Uso Provável

Itens	Cargas fatoriais rotacionadas			
	Fator 1 (20,1%)	Fator 2 (14,8%)	Fator 3 (14,2%)	Fator 4 (14,0%)
Item 4	0,827			
Item 5	0,823			
Item 13	0,750			
Item 6	0,673			
Item 3	0,647			
Item 10	0,445		0,455	
Item 17		0,866		
Item 16		0,823		
Item 15		0,603		
Item 18		0,569		
Item 9			0,801	
Item 8			0,794	
Item 7			0,773	
Item 14				0,779
Item 11				0,718
Item 1				0,691
Item 2				0,629
Item 12				

Obs.: Apenas as cargas fatoriais com valor absoluto acima de 0,4 estão sendo apresentadas.
Fonte: coleta de dados.

Os fatores continuaram praticamente os mesmos, entretanto a ordem dos dois últimos fatores se alterou, o que não afeta a interpretação. O percentual de explicação dos fatores teve um leve acréscimo, sendo de 63,1%. O maior objetivo da técnica é a identificação dos fatores e pode-se perceber que os mesmos fatores da análise anterior foram extraídos.

4.2.1.2 Coeficiente Alpha de Cronbach

Ainda para verificar a consistência interna dos quatro fatores extraídos (tab. 3), foi calculado o coeficiente Alpha de Cronbach em cada um dos fatores. De acordo com Hair et al. (1998, p. 88), valores acima de 0,6 ou 0,7 estão dentro dos limites aceitáveis.

Tabela 3 – Coeficiente Alpha de Cronbach para os quatro fatores extraídos – Eticamente Apropriado

Fator / Descrição	Itens	Alpha
Fator 1 Barganha competitiva tradicional	3, 4, 5, 6, 10,13	0,8342
Fator 2 Má representação da informação	15, 16, 17, 18	0,7582
Fator 3 Blefar / Manipulação dos oponentes	1, 2, 11, 14	0,7081
Fator 4 Reunião de informação de forma inapropriada	7, 8, 9	0,6725

Fonte: coleta de dados.

Como fica claro pela tabela acima, os quatro fatores obtiveram valores acima de 0,6, estando, portanto, dentro dos limites aceitáveis.

Para novamente se verificar a consistência interna dos quatro fatores extraídos (tab. 4), foi calculado o coeficiente Alpha de Cronbach em cada um dos fatores para o "Uso Provável".

Tabela 4 – Coeficiente Alpha de Cronbach para os quatro fatores extraídos – Uso Provável

Fator / Descrição	Itens	Alpha
Fator 1 Barganha competitiva tradicional	3, 4, 5, 6, 10, 13	0,8521
Fator 2 Má representação da informação	15, 16, 17, 18	0,8213
Fator 3 Reunião de informação de forma inapropriada	7, 8, 9	0,7921
Fator 4 Blefar / Manipulação dos oponentes	1, 2, 11, 14	0,7370

Fonte: coleta de dados.

Mais uma vez, todos os fatores obtiveram valores acima de 0,6, atingindo assim o limite aceitável.

4.2.1.3 Análise Fatorial Confirmatória

As tabelas 5, 6, 7 e 8 apresentam os resultados das cargas fatoriais obtidas na Análise Fatorial Confirmatória, os valores de t associados e testes de significância para as cargas fatoriais. A análise foi realizada primeiramente para o “eticamente apropriado”.

Tabela 5 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 1

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 3	0,66	8,95	P < 0,01
Questão 4	0,80	11,77	P < 0,01
Questão 5	0,80	11,78	P < 0,01
Questão 6	0,51	6,56	P < 0,01
Questão 10	0,56	7,40	P < 0,01
Questão 13	0,73	10,15	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Tabela 6 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 2

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 15	0,61	8,01	P < 0,01
Questão 16	0,73	9,81	P < 0,01
Questão 17	0,84	11,93	P < 0,01
Questão 18	0,56	7,07	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Tabela 7 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 3

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 1	0,47	5,53	P < 0,01
Questão 2	0,64	7,99	P < 0,01
Questão 11	0,72	9,16	P < 0,01
Questão 14	0,66	8,07	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Tabela 8 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 4

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 7	0,51	6,10	P < 0,01
Questão 8	0,70	8,56	P < 0,01
Questão 9	0,76	9,29	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Todas as cargas fatoriais resultaram significativas ao nível de 1%, indicando que a estrutura fatorial sugerida na análise exploratória pôde ser confirmada.

Foi ajustada também a saída do *software* LISREL para as medidas que têm propriedades desejáveis, o que permitiu verificar o ajuste geral do modelo fatorial estimado. Abaixo as medidas que foram utilizadas:

- *Qui-quadrado* (χ^2): a estatística qui-quadrado testa a hipótese de que a matriz covariância observada e a estimada pelo modelo são idênticas. Sugere-se uma razão entre qui-quadrado e graus de liberdade igual ou menor a 5.
- *Raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA)*: é uma medida utilizada para corrigir a tendência de rejeição da estatística qui-quadrado. Valores inferiores a 0,08 são aceitáveis.
- *Goodness-of-fit index (GFI)*: faz uma comparação entre o modelo final estimado e o modelo inicial. Valores próximos de 1 indicam bom ajustamento.
- *Normal Fit Index (NFI)*: é uma medida que varia de 0 até 1, sendo que o valor 1 indica ajustamento perfeito. Valores iguais ou superiores a 0,90 são desejáveis.
- *Nonnormed Fit Index (NNFI)*: medida similar ao NFI que corrige uma tendência do NFI de subestimar o ajuste. Valores superiores a 0,90 são recomendados.
- *Comparative Fit Index (CFI)*: é uma medida que varia de 0 a 1 e deve ser utilizada para comparação de modelos. Verifica o grau de ajuste do modelo de forma relativa ao número de parâmetros necessários no modelo.

Tabela 9 – Medidas de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória – Eticamente Adequado

Medidas	χ^2	Gl	p	χ^2 / gl	RMSEA	GFI	NFI	NNFI	CFI
Valores	244,71	113	< 0,01	2,2	0,087	0,85	0,77	0,82	0,85

Fonte: coleta de dados.

Os valores das medidas de ajustamento GFI, NFI e NNFI estão abaixo do sugerido pela literatura, entretanto os valores do GFI e NNFI estão quase dentro dos limites aceitáveis. A razão do qui-quadrado pelos graus de liberdade está dentro dos limites sugeridos pela literatura, e o valor da RMSEA está um pouco acima do 0,05 desejado.

A Análise Fatorial Confirmatória também foi realizada para o “Uso Provável”.

Tabela 10 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 1

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 3	0,70	9,77	P < 0,01
Questão 4	0,85	12,98	P < 0,01
Questão 5	0,81	12,00	P < 0,01
Questão 6	0,67	9,22	P < 0,01
Questão 10	0,47	6,06	P < 0,01
Questão 13	0,73	10,41	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Tabela 11 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 2

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 15	0,69	9,58	P < 0,01
Questão 16	0,79	11,48	P < 0,01
Questão 17	0,86	12,73	P < 0,01
Questão 18	0,64	8,59	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Tabela 12 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 3

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 7	0,76	9,22	P < 0,01
Questão 8	0,73	9,75	P < 0,01
Questão 9	0,77	10,45	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Tabela 13 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória: Fator 4

Questões	Carga fatorial	Valor de t associado	Significância
Questão 1	0,52	6,58	P < 0,01
Questão 2	0,50	6,15	P < 0,01
Questão 11	0,76	10,29	P < 0,01
Questão 14	0,84	11,61	P < 0,01

Fonte: coleta de dados.

Todas as cargas fatoriais resultaram significativas ao nível de 1%, indicando que a estrutura fatorial sugerida na análise exploratória pôde ser confirmada.

As medidas de ajustamento foram levemente superiores às obtidas na análise anterior, de acordo com a tab. 14.

Tabela 14 – Medidas de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória – Uso Provável

Medidas	χ^2	Gl	P	χ^2 / gl	RMSEA	GFI	NFI	NNFI	CFI
Valores	230,86	113	< 0,01	2,0	0,080	0,86	0,83	0,88	0,90

Fonte: coleta de dados.

Com esses resultados verificou-se que se pode trabalhar com uma estrutura fatorial única, tanto para o “eticamente apropriado”, como para o “uso provável”.

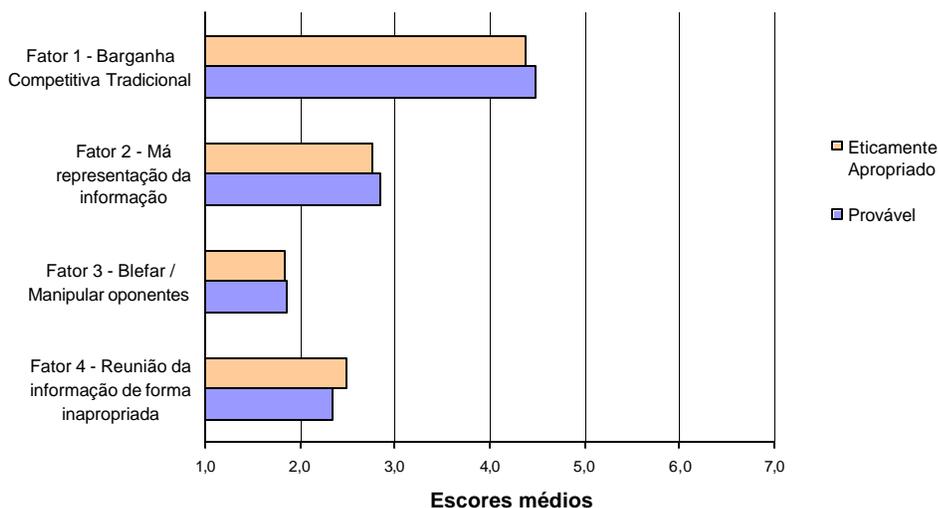
Calculando a média das questões que compõem cada fator podemos construir escores fatoriais, tanto para o “eticamente apropriado” como para o “uso provável”. As estatísticas descritivas para os fatores são apresentadas a seguir. Por simplicidade, utiliza-se a numeração dos fatores encontrada na Análise Fatorial para o “eticamente apropriado” (tab. 15).

Tabela 15 – Estatísticas descritivas para os escores fatoriais

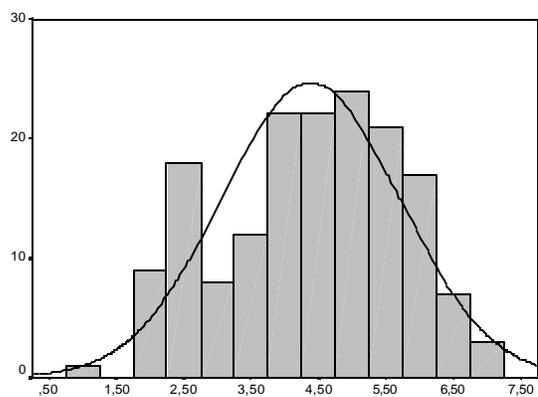
Fator / Descrição	Eticamente Adequado		Provável	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Fator 1 Barganha competitiva tradicional	4,38	1,32	4,48	1,42
Fator 2 Má representação da informação	2,76	1,44	2,85	1,57
Fator 3 Blefar / Manipulação dos oponentes	1,83	0,96	1,85	0,99
Fator 4 Reunião de informação de forma inadequada	2,48	1,31	2,35	1,41

Fonte: coleta de dados.

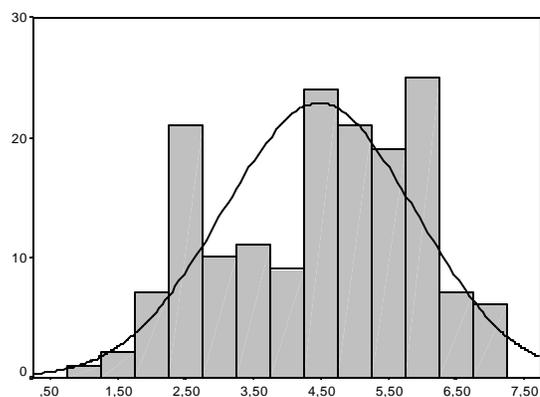
Abaixo, através do gráf. 1, visualiza-se uma comparação das médias do "Uso Provável" e do "Eticamente Adequado".

Gráfico 1 – Escores fatoriais médios para “Eticamente Adequado” e “Uso Provável”

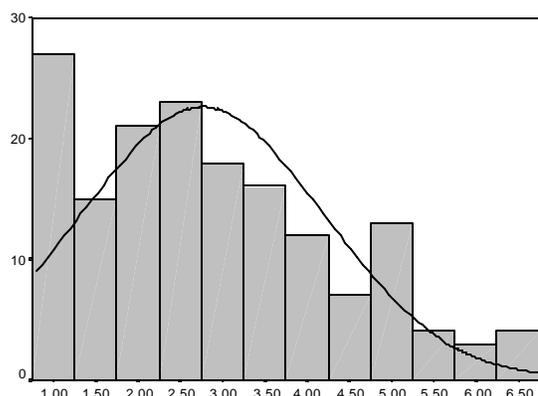
Para verificar o comportamento probabilístico dos escores fatoriais foram construídos histogramas, conforme mostram as figuras a seguir.

ÉTICAMENTE APROPRIADO**Gráfico 2**

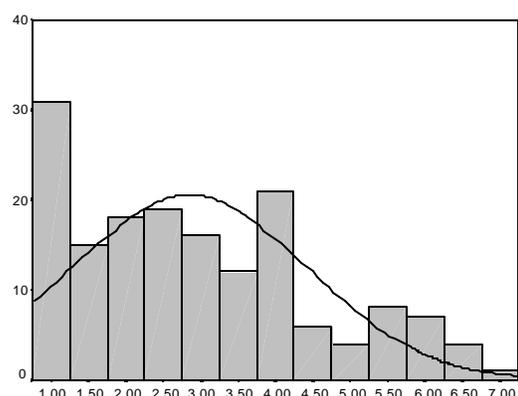
Fator 1 - Barganha Competitiva Tradicional

USO PROVÁVEL**Gráfico 3**

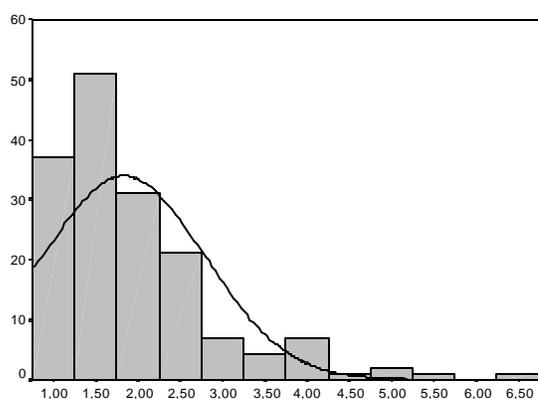
Fator 1 - Barganha Competitiva Tradicional

Gráfico 4

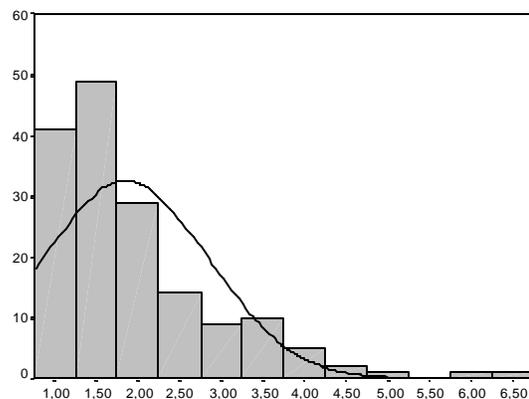
Fator 2 - Má representação da informação

Gráfico 5

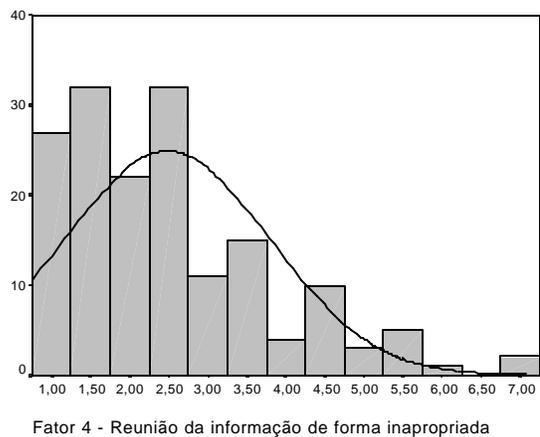
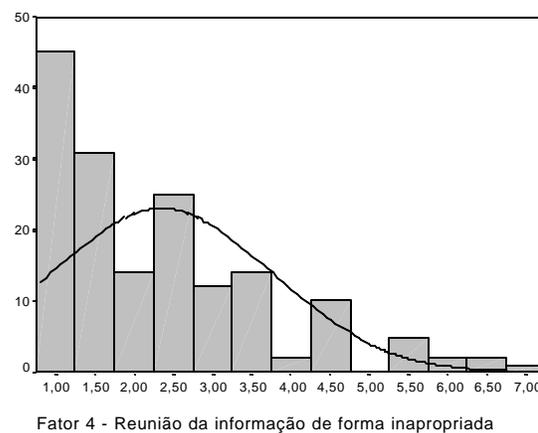
Fator 2 - Má representação da informação

Gráfico 6

Fator 3 - Blear / Manipular oponentes

Gráfico 7

Fator 3 - Blear / Manipular oponentes

Gráfico 8**Gráfico 9**

4.2.2 Caracterização da Amostra

Após todos os testes que comprovam a consistência interna do instrumento, demonstra-se a caracterização da amostra de executivos brasileiros que estão em educação continuada. Esta caracterização foi subdividida em três partes:

- Dados demográficos.
- Área de formação educacional.
- Experiência profissional.

Os procedimentos estatísticos utilizados abrangem basicamente o cálculo das frequências dos itens e o seu valor percentual dentro da amostra da pesquisa.

4.2.2.1 Dados Demográficos

Os resultados obtidos incluíram a idade, sexo e residência dos respondentes de nossa amostra durante os últimos dez anos, conforme tabs. 16, 17 e 18.

Tabela 16 – Distribuição quanto ao gênero dos respondentes

Gênero	Frequência	%
Feminino	69	42,3
Masculino	94	57,7
Total	163	100,0

Sem informação = 02 casos

Fonte: coleta de dados.

A tabela 16 mostra que, de uma forma geral, houve a predominância do sexo masculino (57,7%) sobre o sexo feminino (42,3%).

Tabela 17 – Distribuição quanto à faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Frequência	%
18-29 anos	73	44,8
30-39 anos	58	35,6
40-49 anos	23	14,1
50-59 anos	8	4,9
60 anos ou +	1	0,6
Total	163	100,0

Sem informação = 02 casos

Fonte: coleta de dados.

Na tabela 17, nota-se a grande frequência de adultos jovens situados entre as idades de 18 a 39 anos (80,4%), compreendendo a grande maioria dos respondentes. O segundo grupo mais expressivo (19,0%) concentrou-se na faixa de idade que engloba os adultos de meia-idade.

Tabela 18 – Principal cidade de residência nos últimos 10 anos

Principal cidade de residência	Frequência	%
Porto Alegre	102	65,0
Erechim	21	13,4
Concórdia	11	7,0
Florianópolis	2	1,3
Getulio Vargas	2	1,3
São Paulo	2	1,3
Balneário Camburiú	1	0,6
Cachoeirinha	1	0,6
Canoas	1	0,6
Chapecó	1	0,6
Eldorado do Sul	1	0,6
Gaurama	1	0,6
Gravataí	1	0,6

continua...

...continuação		
Itajaí	1	0,6
Joaçaba	1	0,6
Laçador	1	0,6
Novo Hamburgo	1	0,6
Salt Lake City	1	0,6
Santa Cruz	1	0,6
Santo Ângelo	1	0,6
São Leopoldo	1	0,6
Tapes	1	0,6
Taquari	1	0,6
Total	157	100,0

Sem informação = 08 casos

Fonte: coleta de dados.

Esta tabela apresenta as respostas a uma pergunta aberta. Optou-se por este formato de pergunta por não haver nenhuma forma satisfatória de agrupar as possíveis respostas dos respondentes na amostra.

A tabela 18 demonstra a grande proporção dos respondentes (65%) que disseram ter em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a sua residência oficial durante os últimos dez anos. O segundo grupo mais expressivo definiu sua residência nos últimos dez anos como sendo em Erechim, Rio Grande do Sul (13,4%), e Concórdia no estado de Santa Catarina (7,0%). Outras localidades mencionadas durante a coleta de dados tiveram frequências não expressivas.

4.2.2.2 Área de formação educacional

Os dados tabulados que descrevem a formação educacional dos respondentes incluem o curso em que os indivíduos se formaram (graduação) e a instituição e o curso de pós-graduação que estão cursando no momento da coleta de dados (tab. 19).

Tabela 19 – Distribuição por curso de pós-graduação / instituição ensino

Curso / Instituição	Frequência	%
Marketing UFRGS	51	30,9
Gestão Empresarial UFRGS	28	17,0
Univ. do Contestado/SC	24	14,5
Mestrado Executivo UFRGS	22	13,3
Gestão Hospitalar PUC/RS	20	12,1
URI Erechim/RS	20	12,1
Total	165	100,0

Fonte: coleta de dados.

Com a tabela 19 identifica-se uma predominância dos respondentes pertencentes às turmas de pós-graduação em Marketing da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (30,9%). As outras instituições de ensino e/ou turmas de pós-graduação obtiveram uma frequência bastante equilibrada. Cabe lembrar que, através de uma análise individualizada, discernindo somente as instituições de ensino, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul apresenta uma frequência muito maior na amostra (61,2%) (tab. 20).

Tabela 20 - Curso de graduação

Curso	Frequência	%
Administração de empresas	63	39,1
Engenharias	24	14,9
Comunicação / RP / PP	22	13,7
Ciências Contábeis	10	6,2
Comércio Exterior	7	4,3
Direito	6	3,7
Economia	5	3,1
Computação / Processamento Dados	4	2,5
Nutrição	3	1,9
Radiologia	3	1,9
Arquitetura e Urbanismo	2	1,2
Turismo / Hotelaria	2	1,2
Farmácia	2	1,2
Análise de Sistemas	1	0,6
Biologia	1	0,6
Enfermagem	1	0,6
Fonoaudiologia	1	0,6
Matemática	1	0,6
Medicina	1	0,6
Outro	2	1,2
Total	161	100,0

Sem informação = 04 casos

Fonte: coleta de dados.

A amostra também foi caracterizada pelo curso de graduação dos respondentes. Devido à variedade de cursos superiores que os respondentes pudessem ter cursado, optou-se por fazer desta pergunta uma pergunta aberta. Cabe lembrar que se agruparam os respondentes que cursaram Relações Públicas, Comunicação e Publicidade e Propaganda por serem estes cursos afins e por facilitar a análise.

A tabela 20 demonstra a grande frequência de respondentes que cursaram o curso de Administração de Empresas (39,1%). Os respondentes graduados engenheiros (14,9%), e os graduados nas áreas de Comunicação, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda (13,7%)

praticamente empatam como o segundo grupo mais expressivo na amostra. Respondentes com curso superior em outras áreas, como Ciências Contábeis (6,2%) e Comércio Exterior (4,3%), têm frequência menor. Respondentes que cursaram outros cursos tiveram frequência não superior a 6 indivíduos na amostra

4.2.2.3 Dados Profissionais

A caracterização dos respondentes quanto à experiência profissional inclui dados referentes ao total em anos de experiência profissional, e o ramo de atividade em que o respondente está envolvido no momento da coleta de dados, conforme tab. 21.

Tabela 21 – Tempo de experiência profissional (em anos)

Experiência profissional	Frequência	%
0-4 anos	25	15,3
5-9 anos	55	33,7
10-14anos	33	20,2
15-19 anos	23	14,1
20-24 anos	11	6,7
25 anos ou +	16	9,8
Total	163	100,0

Sem informação = 02 casos

Fonte: coleta de dados.

Através da tabela 21, identifica-se a predominância de indivíduos com experiência profissional entre 5 a 9 anos em média (33,7%). Os respondentes com uma experiência profissional de 10 a 19 anos tiveram uma frequência equilibrada ao grupo anterior (34,3%). O restante dos respondentes teve uma frequência equilibrada. O grupo que indicou ter de 20 a 24 anos de experiência profissional obteve a menor expressão, (6,7%), de acordo com a tab. 22.

Tabela 22 – Ramo de Atividade

Ramo de Atividade	Frequência	%
Administrativo	24	15,5
Indústria	18	11,6
Saúde	13	8,4
Consultoria	11	7,1
Comunicação	8	5,2
Serviços	8	5,2
Comércio	7	4,5
Bancário	6	3,9
Telecomunicação	6	3,9
Financeira	5	3,2
Informática	5	3,2
Metalúrgica	4	2,6
Distribuição	3	1,9
Educação	3	1,9
Logística	3	1,9
Transporte	3	1,9
Alimentação	2	1,3
Bebidas	2	1,3
Compras	2	1,3
Construção	2	1,3
Engenharia	2	1,3
Hotelaria	2	1,3
Imobiliário	2	1,3
Seguros	2	1,3
Outros	12	7,7
Total	155	100,0

Sem informação = 10 casos

Fonte: coleta de dados.

Mais uma vez optou-se por uma pergunta aberta para a coleta de dados referente ao ramo de atividade profissional dos indivíduos da amostra. Em muitos casos, os respondentes foram reunidos em grupos específicos para fins de facilitar a tabulação. Foi observada uma grande variedade de ramos de atividade, e as áreas de atuação que não tiveram frequência superior a 1 indivíduo foram agrupadas em "outros" (7,7%).

A tabela 22 demonstra que os respondentes atuando nas áreas administrativas (15,5%), indústria (11,6%), saúde (8,4%), consultoria (7,1%), comunicação (5,2%) e serviços (5,2%) foram a maioria (53%). Outras 18 áreas de atuação também tiveram frequência não inferior a dois indivíduos.

4.2.3 Estatística descritiva das táticas de negociação

Esta talvez possa ser considerada a essência dos dados coletados. Apresentam-se tabelas e figuras que descrevem, através da estatística descritiva (Gil, 1999), os principais elementos que interessam para a comparação dos comportamentos durante as negociações dos executivos norte-americanos e mexicanos em paridade com os executivos brasileiros. Breves comentários seguem a cada figura e tabela para fins de esclarecimento.

Este capítulo subdivide-se na descrição dos dados referentes a:

- Executivos brasileiros
- Comparação entre executivos brasileiros e norte-americanos
- Comparação entre executivos brasileiros e executivos mexicanos
- Comparativo entre executivos brasileiros, norte-americanos e mexicanos

4.2.3.1 Executivos brasileiros

Os dados coletados referentes aos executivos brasileiros em educação continuada compõem referências quanto à auto-avaliação do próprio comportamento dos brasileiros durante as negociações, às médias do total das respostas às táticas de negociação bem como à sua ordenação, aos *gaps* (diferenças) existentes entre as "táticas eticamente apropriadas" e o "uso provável" destas táticas bem como às referências ao teste *t de student* comparando as médias das respostas as táticas "eticamente apropriadas" e ao "uso provável" destas táticas (tab. 23^A).

Tabela 23A – Comportamento em negociações (executivos brasileiros)

Comportamento em negociações	Frequência	%
Agressivo	26	17,1
Cooperativo	126	82,9
Total	152	100,0

Sem informação = 13 casos

Fonte: coleta de dados.

Na tab. 23A fica claro a predominância dos indivíduos que se autodefiniram cooperativos em uma negociação (82,9%). Cabe lembrar que, da mesma forma com que fora realizado no estudo de Lewicki (1998) esta pergunta foi a primeira a ser respondida pelos respondentes. Houve um índice de abstenção desta pergunta de mais de 7%.

Tabela 23 B – Comportamento em negociações por gênero

Sexo	Comportamento em negociações		Total
	Agressivo	Cooperativo	
Feminino	7	59	66
	10,6%	89,4%	100,0%
Masculino	19	67	86
	22,1%	77,9%	100,0%
Total	26	126	152
	17,1%	82,9%	100,0%

Valor de p (teste qui-quadrado) = 0,062

Fonte: coleta de dados.

Para verificar se existiu relação entre comportamento e gênero nas negociações foi utilizado o teste qui-quadrado, descrito em McClave et al. (2001, p. 944). Como o valor de p da estatística qui-quadrado resultou superior ao nível de significância adotado (0,05), não se pode inferir que haja diferença entre homens e mulheres com respeito ao comportamento em negociações (tabela 23B)

A seguir, descrevem-se os primeiros resultados das táticas de negociação na amostra brasileira (tabela 24).

Tabela 24 – Estatísticas descritivas para Eticamente Adequado e Uso Provável (executivos brasileiros)

Itens	Eticamente apropriado			Uso Provável		
	n	Média	Desvio-padrão	N	Média	Desvio-padrão
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	163	2,12	1,48	162	2,13	1,60
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	164	1,61	1,10	162	1,87	1,32
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	164	3,76	1,95	163	4,35	2,00
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	164	4,84	1,92	163	5,20	1,86

continua...

...continuação

05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	164	4,68	1,75	163	4,56	1,79
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de "sondagem" a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	164	5,49	1,57	162	5,33	1,79
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	164	2,85	1,85	163	2,50	1,68
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	164	2,55	1,67	163	2,45	1,78
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou "favores pessoais".	164	2,04	1,52	163	2,09	1,57
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	164	2,80	1,69	162	2,72	1,73
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	163	1,80	1,30	163	1,73	1,20
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	163	3,23	2,02	163	3,15	1,98
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	163	4,74	1,85	162	4,73	2,01
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	163	1,79	1,32	163	1,71	1,16
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	162	2,30	1,61	163	2,52	1,80
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	163	2,79	1,96	163	2,80	1,91
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	163	2,61	1,84	161	2,76	1,93
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	161	3,37	2,08	161	3,30	2,11

Fonte: coleta de dados.

Na tabela 24, onde são identificadas as respostas dadas às táticas de negociação (tabela 24), pode-se ter o primeiro contato com o padrão de respostas da pesquisa. Esta tabela demonstra que os desvios padrões das médias das respostas variaram para um máximo de 2,11 e para um mínimo de 1,10. Os menores desvios-padrões ocorreram coincidentemente às táticas de menor valor, tanto para o "eticamente apropriado" quanto para o "uso provável", descrevendo assim uma situação de grande consistência (homogeneidade) das respostas dos

indivíduos para estas táticas (táticas 14, 11 e 2). A frequência mínima para qualquer uma das táticas nunca foi menor do que 161 observações (tab. 25).

Tabela 25 – Estatísticas descritivas para as duas situações (em ordem decrescente de médias – eticamente apropriado) - executivos brasileiros

ITENS	eticamente apropriado			Uso Provável		
	n	Média	Desvio-padrão	n	Média	Desvio-padrão
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	164	5,49	1,57	162	5,33	1,79
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	164	4,84	1,92	163	5,20	1,86
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	163	4,74	1,85	162	4,73	2,01
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	164	4,68	1,75	163	4,56	1,79
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	164	3,76	1,95	163	4,35	2,00
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	161	3,37	2,08	161	3,30	2,11
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	163	3,23	2,02	163	3,15	1,98
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	164	2,85	1,85	163	2,50	1,68
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	164	2,80	1,69	162	2,72	1,73
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	163	2,79	1,96	163	2,80	1,91
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	163	2,61	1,84	161	2,76	1,93
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	164	2,55	1,67	163	2,45	1,78
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	162	2,30	1,61	163	2,52	1,80
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	163	2,12	1,48	162	2,13	1,60
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	164	2,04	1,52	163	2,09	1,57

continua...

...continuação

11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	163	1,80	1,30	163	1,73	1,20
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	163	1,79	1,32	163	1,71	1,16
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	164	1,61	1,10	162	1,87	1,32

Fonte: coleta de dados.

A tabela 25 demonstra a ordenação ou *ranking* das táticas de negociação. As médias para o "eticamente apropriado" variaram de 5,49 até 1,61. As médias para o "uso provável" (probabilidade de uso da tática de negociação) variaram de 5,33 até 1,87. Nota-se que as estratégias de números 6, 4, 13 e 5, respectivamente, obter informações através de contatos próprios; esconder o limite de aceitação mínimo; demonstrar não ter pressa para fechar o negócio; e fazer uma exigência inicial maior do que aquela que espera concordar, são as de maiores médias. Ou seja, este grupo de táticas apresenta grande aceitação tanto para o "eticamente apropriado" quanto para o "uso provável" (tab. 26).

Tabela 26 – Gap (diferença) entre o "eticamente apropriado" e o "uso provável"

Itens	n	Eticamente apropriado	Provável	Gap
		Média	Média	
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de "sondagem" a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	164	5,49	5,33	0,16
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	164	4,84	5,20	-0,36
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	163	4,74	4,73	0,01
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	164	4,68	4,56	0,12
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	164	3,76	4,35	-0,59
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	161	3,37	3,30	0,07
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	163	3,23	3,15	0,08
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	164	2,85	2,50	0,35
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	164	2,80	2,72	0,08

continua...

...continuação

16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	163	2,79	2,80	-0,01
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	163	2,61	2,76	-0,15
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	164	2,55	2,45	0,10
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	162	2,30	2,52	-0,22
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	163	2,12	2,13	-0,01
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou "favores pessoais".	164	2,04	2,09	-0,05
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	163	1,80	1,73	0,07
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	163	1,79	1,71	0,08
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	164	1,61	1,87	-0,26

Fonte: coleta de dados.

A tabela 26 segue o padrão da tabela 25, apresenta os resultados para as médias do "eticamente apropriado" e "uso provável" de uma forma ordenada, ficando no topo as médias maiores. A grande diferença está na avaliação do conceito de *gap* que é a diferença entre as médias de "eticamente apropriado" e "uso provável". Esta diferença variou de 0,59 negativo até 0,36 positivo.

Comparações relativas a esta dimensão serão muito utilizadas mais adiante neste estudo pois o *gap* é uma medida da disparidade entre o comportamento efetivo (uso provável) e a crença do que é um comportamento eticamente aceito (eticamente apropriado).

Na tabela 27, a seguir, o teste *t* de Student foi utilizado para comparação entre as médias do "eticamente apropriado" e o "uso provável". Como os mesmos indivíduos informaram simultaneamente suas respostas para as duas situações foi utilizado o teste *t* próprio para amostras pareadas. A hipótese nula do teste *t* é a de igualdade entre as duas médias, e essa hipótese só será rejeitada se o valor de *p* associado à estatística *t* for inferior ao nível de significância adotado, no caso 5% (0,05). O teste *T* é descrito por McClave et al. (2001, p; 412).

Através da tabela 27 percebe-se que dos 18 itens que compõem o instrumento apenas quatro (22,2%) apresentaram diferença significativa entre as duas situações.

Comparação entre executivos brasileiros e norte-americanos

A etapa seguinte foi a comparação entre os valores encontrados no presente estudo e os apresentados por Lewicki e Robinson (1998). O teste *t* de *student* foi utilizado para a comparação das diferenças nestas duas amostras independentes. O teste encontra-se descrito por McClave et al. (2001, p. 394).

Foram comparados também os *gaps* médios encontrados na pesquisa junto aos executivos brasileiros aos mesmos valores encontrados por Lewicki (1998) junto aos executivos norte-americanos, conforme tab.28.

Tabela 28 – Teste *t* para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Lewicki e Robinson (1998) – Eticamente apropriado.

Itens	Cardiga (2002)		Lewicki e Robinson (1998)		Teste t	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	t	Valor De p
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	2,12	1,48	2,10	1,87	-0,12	0,905
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	1,61	1,1	2,20	1,43	4,64**	0,000
03. Levantar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	3,76	1,95	4,28	1,70	3,03**	0,002
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	4,84	1,92	5,75	1,58	5,58**	0,000
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	4,68	1,75	5,84	1,48	7,68**	0,000
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	5,49	1,57	6,10	1,47	4,23**	0,000
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	2,85	1,85	3,07	1,90	1,22	0,223
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado -chave tenha informação confidencial consigo).	2,55	1,67	2,02	1,41	-3,68**	0,000
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	2,04	1,52	2,83	1,71	5,00**	0,000
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	2,8	1,69	4,18	2,03	7,49**	0,000
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	1,8	1,3	2,20	1,53	2,87**	0,004

continua...

...continuação

12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	3,23	2,02	3,18	1,92	-0,27	0,790
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	4,74	1,85	5,37	1,79	3,63**	0,000
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	1,79	1,32	2,35	1,59	3,89**	0,000
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	2,3	1,61	1,99	1,43	-2,17*	0,030
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	2,79	1,96	3,41	2,01	3,25**	0,001
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	2,61	1,84	2,61	1,69	0,00	1,000
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	3,37	2,08	2,94	2,00	-2,21*	0,027

** Diferença significativa entre médias ao nível de 1%.

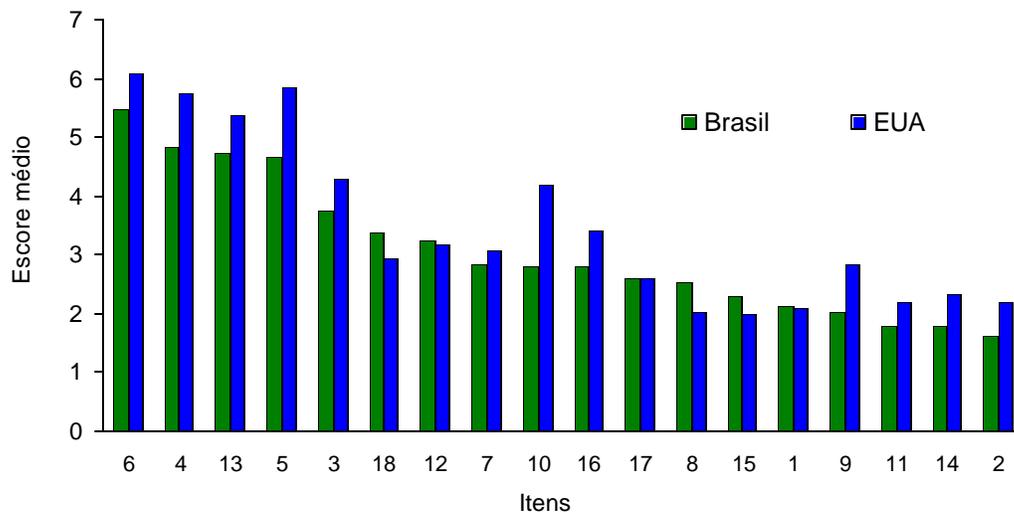
* Diferença significativa entre médias ao nível de 5%.

Fonte: coleta de dados, Lewicki (1998).

A tabela 28 demonstra que praticamente todos os itens apresentaram diferença significativa na comparação entre o estudo brasileiro com o norte-americano para o "eticamente apropriado". Foram identificadas 12 táticas de negociação, havendo diferença significativa entre as médias das respostas para o "eticamente apropriado" ao nível de 1% (0,01). Também foram identificadas duas táticas de negociação onde houve diferença significativa entre as médias ao nível de 5% (0,05).

O gráfico 10, a seguir, auxilia na interpretação dos resultados para o "eticamente apropriado".

Gráfico 10 – Escores médios por questão (eticamente apropriado): comparativo entre Brasil e EUA



De uma forma geral, o *Ranking* das questões nos dois países segue um comportamento bem semelhante, entretanto há muitas questões com médias significativamente mais elevadas nos EUA. Apenas cinco dos 18 itens apresentam médias mais altas no Brasil, sendo três dessas diferenças significativas.

Reproduzindo a mesma análise para o “uso provável”, os seguintes resultados foram obtidos, conforme demonstrado na tab. 29.

Tabela 29 – Teste *t* para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Lewicki e Robinson (1998) – Uso provável.

Itens	Cardiga (2002)		Lewicki e Robinson (1998)		Teste <i>t</i>	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	t	Valor de p
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	2,13	1,60	2,15	1,83	0,12	0,905
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	1,87	1,32	2,39	1,45	3,86**	0,000
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	4,35	2,00	4,31	1,78	-0,22	0,822
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	5,20	1,86	5,07	1,52	-0,83	0,409
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	4,56	1,79	5,62	1,65	6,51**	0,000
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	5,33	1,79	6,04	1,59	4,46**	0,000
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	2,50	1,68	2,77	1,83	1,58	0,114
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado -chave tenha informação confidencial consigo).	2,45	1,78	1,98	1,42	-3,16**	0,002
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	2,09	1,57	2,80	1,79	4,31**	0,000
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	2,72	1,73	3,73	2,01	5,49**	0,000

continua...

...continuação

11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	1,73	1,20	2,13	1,50	2,97**	0,003
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	3,15	1,98	2,93	1,77	-1,24	0,213
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	4,73	2,01	5,22	1,86	2,67**	0,008
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	1,71	1,16	2,33	1,54	4,55**	0,000
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	2,52	1,80	2,44	1,55	-0,51	0,611
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	2,80	1,91	3,43	2,05	3,28**	0,001
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	2,76	1,93	2,82	1,79	0,34	0,734
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	3,30	2,11	3,35	2,12	0,25	0,805

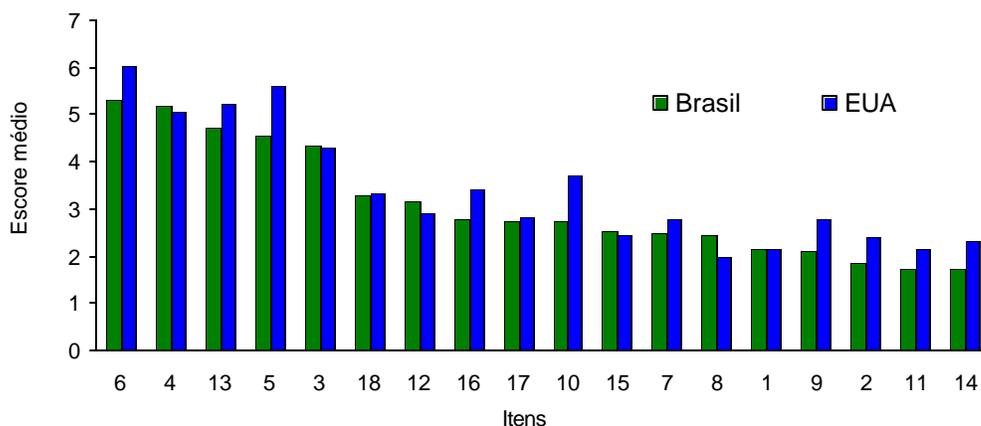
** Diferença significativa entre médias ao nível de 1%.

* Diferença significativa entre médias ao nível de 5%.

Fonte: coleta de dados, Lewicki (1998).

Analisando a tabela 29, identificam-se 10 táticas que tiveram diferença significativa ao nível de 1% (0,01) entre as médias das respostas para o "uso provável" no Brasil e nos Estados Unidos. O gráfico 11 auxilia na interpretação dos resultados para o "uso provável".

Gráfico 11 – Escores médios por questão (provável): comparativo entre Brasil e EUA



De uma forma geral, o *Ranking* das questões nos dois países também segue um comportamento bem semelhante no “uso provável”. Continua uma predominância de questões com médias significativamente mais elevadas nos EUA. Seis dos 18 itens apresentam médias mais altas no Brasil, sendo apenas uma dessas com diferença significativa.

A tabela 30, a seguir, tem por objetivo comparar os *Gaps* (diferença entre o “eticamente apropriado” e o “uso provável”) entre os dois países.

Tabela 30 – Comparativo entre *Gaps* no Brasil e nos Estados Unidos

Itens	Gaps	
	Brasil	EUA
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	-0,01	-0,05
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	-0,26	-0,19
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	-0,59	-0,03
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	-0,36	0,68
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	0,12	0,22
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	0,16	0,06
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	0,35	0,30
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado -chave tenha informação confidencial consigo).	0,10	0,04
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	-0,05	0,03
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	0,08	0,45
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	0,07	0,07
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	0,08	0,25

continua...

...continuação

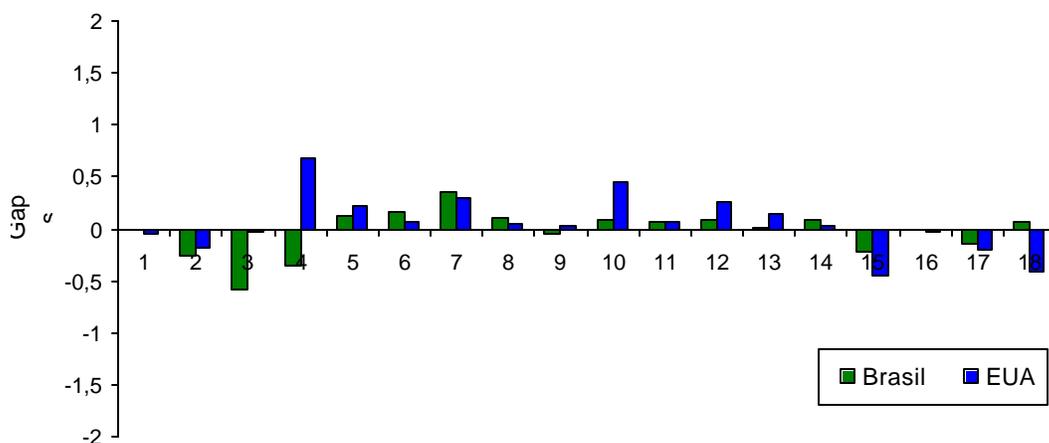
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	0,01	0,15
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	0,08	0,02
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	-0,22	-0,45
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	-0,01	-0,02
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	-0,15	-0,21
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	0,07	-0,41
Média geral dos gaps	-0,03	0,05

Fonte: coleta de dados, Lewicki (1998).

A tabela 30 demonstra que não existe uma diferença significativa para as médias gerais das diferenças entre "eticamente apropriado" e "uso provável" nos Estados Unidos e no Brasil. Embora os *gaps* observados não tenham a mesma magnitude em algumas das táticas, na média final as táticas estão praticamente emparelhadas e muito próximas de zero.

O gráfico 12, a seguir, torna mais fácil a visualização dos *gaps* para cada tática de negociação.

Gráfico 12 – Comparativo entre *gaps* no Brasil e nos EUA



Obs.: Gap = "Média Eticamente Apropriado" – "Média Provável que Use"

Comparação entre executivos brasileiros e executivos mexicanos

Também foi realizada uma comparação entre o presente estudo com o estudo realizado por Volkema (1998) no México. O teste *t* de *student* foi mais uma vez utilizado para a comparação das diferenças nestas duas amostras independentes. Este teste foi utilizado isolando-se as respostas para o "eticamente apropriado" e o "uso provável".

Da mesma forma com que fora feito na comparação entre os executivos brasileiros e os executivos norte-americanos, foram comparados os *gaps* médios existentes para cada uma das táticas no México e no Brasil.

Na tabela 31, são comparados os valores das médias encontradas para o "eticamente apropriado" no México e no Brasil.

Tabela 31 – Teste *t* para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Volkema (1998) – Eticamente apropriado.

Itens	Cardiga (2002)		Volkema (1998)		Teste t	
	Média	Desvio- padrão	Média	Desvio- padrão	t	Valor de p
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	2,12	1,48	1,70	1,30	-3,21**	0,001
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	1,61	1,10	2,00	1,30	3,29**	0,001
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	3,76	1,95	3,30	2,00	-2,42*	0,016
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	4,84	1,92	3,30	2,20	-7,62**	0,000
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	4,68	1,75	4,20	2,00	-2,61**	0,009
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de "sondagem" a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	5,49	1,57	5,00	1,80	-2,96**	0,003
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	2,85	1,85	2,40	1,70	-2,68**	0,007
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	2,55	1,67	2,10	1,50	-3,01**	0,003

continua...

continuação

09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou "favores pessoais".	2,04	1,52	2,50	1,80	2,81**	0,005
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	2,80	1,69	--	--	--	--
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	1,80	1,30	1,60	1,20	-1,69	0,091
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	3,23	2,02	2,20	1,50	-6,34**	0,000
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	4,74	1,85	4,30	1,80	-2,53*	0,012
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	1,79	1,32	1,80	1,30	0,08	0,936
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	2,30	1,61	1,90	1,50	-2,71**	0,007
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	2,79	1,96	2,20	1,60	-3,56**	0,000
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	2,61	1,84	1,90	1,60	-4,40**	0,000
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	3,37	2,08	3,00	2,30	-1,73	0,083

** Diferença significativa entre médias ao nível de 1%.

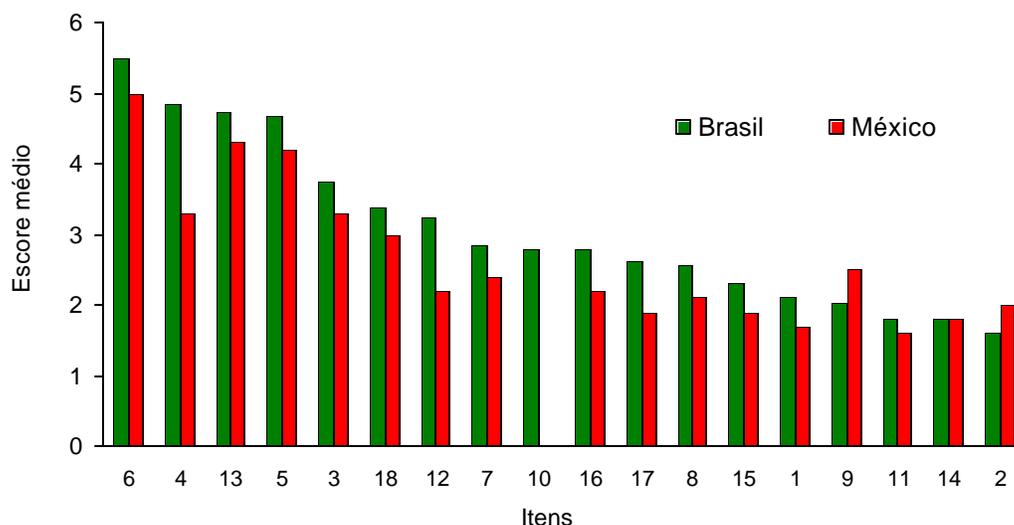
* Diferença significativa entre médias ao nível de 5%.

Fonte: coleta de dados, Volkema (1998).

Praticamente todos os itens apresentam diferença significativa na comparação entre o estudo brasileiro com o mexicano. De todas as táticas, 12 (doze) tiveram diferenças significativas ao nível de 1% (0,01) e 2 (duas) ao nível de 5% (0,05) para as médias das respostas ao "eticamente apropriado" no México e no Brasil. Cabe lembrar que a tática número 10 (dez), não foi utilizada no estudo de Volkema e portanto não foi possível a sua comparação com os resultados brasileiros para esta tática.

O gráfico 13,a seguir, auxilia na interpretação dos resultados.

Gráfico 13 – Escores médios por questão (eticamente apropriado): comparativo entre Brasil e México



Através do gráfico 13 fica claro que existem muitas questões com médias significativamente mais elevadas no Brasil. Apenas dois dos 17 itens apresentam médias mais altas no México, sendo elas uma falsa promessa (tática 2) e o cultivo da amizade através de presentes caros/favores (tática 9).

Reproduzindo a mesma análise para o “uso provável”, chega-se aos seguintes resultados (tabela 32).

Tabela 32 – Teste *t* para comparação entre os valores encontrados neste estudo e por Volkema (1998) – Uso provável.

Itens	Cardiga (2002)		Volkema (1998)		Teste t	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	t	Valor de p
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	2,13	1,60	2,30	1,50	1,16	0,248
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	1,87	1,32	2,30	1,60	2,97**	0,003

continua...

...continuação

03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	4,35	2,00	4,00	1,90	-1,89	0,059
04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	5,20	1,86	3,70	2,10	-7,74**	0,000
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	4,56	1,79	4,80	1,90	1,34	0,179
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	5,33	1,79	5,30	1,60	-0,19	0,851
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	2,50	1,68	2,80	2,00	1,65	0,099
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado -chave tenha informação confidencial consigo).	2,45	1,78	2,70	2,00	1,35	0,176
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	2,09	1,57	2,90	2,00	4,53**	0,000
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	2,72	1,73	--	--	--	--
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	1,73	1,20	1,80	1,10	0,64	0,520
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encoraja-los a vir para o seu lado.	3,15	1,98	2,60	1,80	-3,08**	0,002
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	4,73	2,01	4,70	1,90	-0,16	0,872
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	1,71	1,16	2,10	1,70	2,65**	0,008
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	2,52	1,80	2,20	1,60	-2,00*	0,046
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	2,80	1,91	2,50	1,80	-1,70	0,089
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	2,76	1,93	2,40	1,90	-1,97*	0,049
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	3,30	2,11	3,30	2,30	0,00	1,000

** Diferença significativa entre médias ao nível de 1%.

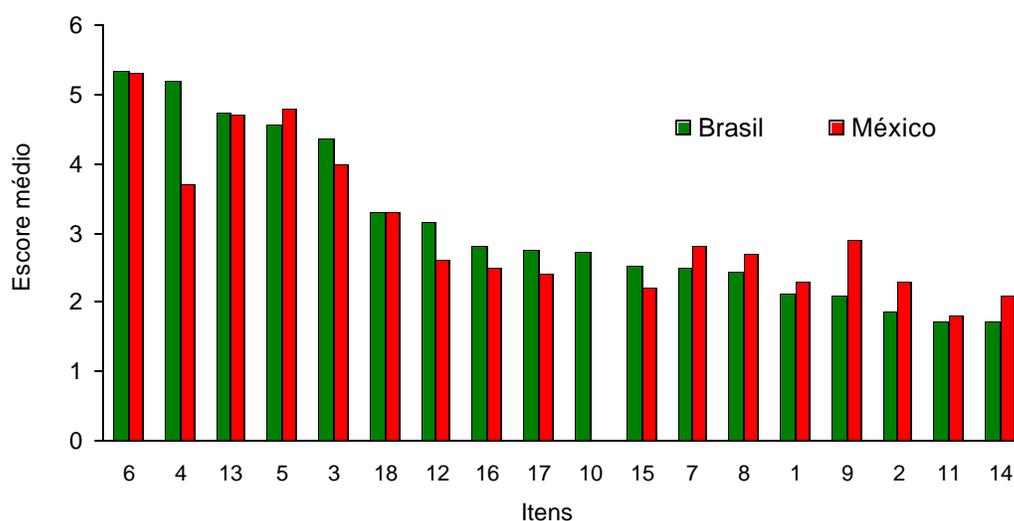
* Diferença significativa entre médias ao nível de 5%.

Fonte: coleta de dados, Volkema (1998).

Através da tabela 32 percebe-se que existem duas táticas com diferenças ao nível de 5% (0,05) e cinco táticas com diferenças ao nível de 1% (0,01) para o "uso provável" no Brasil e no México. Lembra-se mais uma vez que a tática número 10 não foi utilizada no estudo de Volkema e, portanto, não foi possível a sua comparação com os resultados brasileiros para esta tática.

O gráfico 14, a seguir, é importante para a visualização dos resultados da comparação das médias para o "uso provável" entre brasileiros e mexicanos.

Figura 14 – Escores médios por questão (provável): comparativo entre Brasil e México



Como pode ser visto na figura 14, os resultados são agora diferentes: há nove itens com média mais elevada no Brasil e oito média mais alta no México. Existe, portanto, um certo equilíbrio nas respostas do "uso provável", tanto para os mexicanos quanto para os brasileiros.

A tabela 33, a seguir, tem por objetivo comparar os *gaps* (diferença entre o “eticamente apropriado” e o “uso provável”) entre os dois países.

Tabela 33 – Comparativo entre os *Gaps* brasileiros e mexicanos

Itens	Gaps	
	Brasil	México
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	-0,01	-0,60
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	-0,26	-0,30
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	-0,59	-0,70

continua...

...continuação

04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	-0,36	-0,40
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	0,12	-0,60
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de "sondagem" a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	0,16	-0,30
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	0,35	-0,40
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado -chave tenha informação confidencial consigo).	0,10	-0,60
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou "favores pessoais".	-0,05	-0,40
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	0,08	--
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	0,07	-0,20
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	0,08	-0,40
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	0,01	-0,40
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	0,08	-0,30
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	-0,22	-0,30
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	-0,01	-0,30
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	-0,15	-0,50
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	0,07	-0,30
Média geral dos gaps	-0,03	-0,41

Fonte: coleta de dados, Volkema (1998).

A tabela 33 demonstra que existe uma clara diferença na magnitude das diferenças existentes entre o "eticamente apropriado" e o "uso provável" para o México e o Brasil. Praticamente todas as táticas de negociação respondidas pelos mexicanos tiveram gaps notadamente maiores do que os gaps encontrados nas respostas dos executivos brasileiros.

A média geral dos gaps explicita a disparidade existente em todas as táticas de negociação entre os executivos brasileiros e os executivos mexicanos.

O gráfico 15, abaixo, demonstra com maior clareza o resultado da comparação das diferenças entre "eticamente apropriado" e "uso provável".

Gráfico 15 – Comparativo entre GAPS Brasil e México



Obs.: Gap = “Média Eticamente Apropriado” – “Média Provável que Use”

Comparativo entre executivos brasileiros, norte-americanos e mexicanos

Para fins de melhor visualização das diferenças existentes entre os gaps nos Estados Unidos, Brasil e México, foi elaborada uma tabela comparativa para esta dimensão neste estudo (tabela 34).

Tabela 34 – Comparativo entre os Gaps dos três países (Eticamente apropriado – Uso provável)

Itens	Gaps		
	Brasil	EUA	México
01. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	-0,01	-0,05	-0,60
02. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	-0,26	-0,19	-0,30
03. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	-0,59	-0,03	-0,70

...continua

...continuação

04. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	-0,36	0,68	-0,40
05. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	0,12	0,22	-0,60
06. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	0,16	0,06	-0,30
07. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	0,35	0,3	-0,40
08. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	0,10	0,04	-0,60
09. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	-0,05	0,03	-0,40
10. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	0,08	0,45	--
11. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	0,07	0,07	-0,20
12. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	0,08	0,25	-0,40
13. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	0,01	0,15	-0,40
14. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	0,08	0,02	-0,30
15. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	-0,22	-0,45	-0,30
16. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	-0,01	-0,02	-0,30
17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	-0,15	-0,21	-0,50
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	0,07	-0,41	-0,30
Média geral dos gaps	0,03	0,05	-0,41

Fonte: coleta de dados, Lewicki (1998), Volkema (1998).

No próximo capítulo, os dados encontrados são discutidos e relacionados com os conhecimentos anteriormente obtidos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Mattar (1994), o pesquisador deve, nesta fase, relacionar os dados e as informações obtidas no processamento dos dados com o problema e objetivos da pesquisa, de forma a permitir abstrações, conclusões, sugestões e recomendações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema ou para sugerir a realização de novas pesquisas. Constatou-se esta necessidade no estudo presente.

A seguir são discutidos os resultados encontrados nesta investigação. Sempre que possível haverá uma conexão destes resultados com as informações anteriormente obtidas a fim de que sejam feitas não só novas conclusões sobre o tema, como também para que sejam descobertos novos sentidos para as informações antigas.

DADOS DEMOGRÁFICOS

Gênero

Os dados referentes a gênero, dos executivos brasileiros em educação continuada que participaram da amostra, sugerem que existe uma predominância do sexo masculino (57,7%) sobre o sexo feminino (42,3%), no entanto a diferença não é acentuada. Quando comparada com a amostra mexicana, nota-se que as proporções são semelhantes. A saber: sexo masculino (54,7%) e sexo feminino (45,3%). Por outro lado, a mesma comparação feita com os respondentes do estudo de Lewicki (1998), que obteve 71,3% (0,713) de respondentes do sexo masculino e somente 28,7% (0,287) de respondentes do sexo feminino, sugere o perfil diferenciado dos estudantes de pós-graduação nestes três países. México e Brasil teriam participações acentuadas de mulheres executivas que buscam um aprimoramento profissional em comparação ao mesmo contingente nos Estados Unidos. Nunca é demais lembrar que a

totalidade dos respondentes nos três países estava cursando cursos de pós-graduação na área de Administração de Empresas, uma área que sempre foi um reduto profissional de homens assim como as engenharias ainda o são. Esta constatação sugere o crescente interesse das mulheres latino-americanas em seguir carreiras ligadas a área de Administração de Empresas.

Fica, no entanto, uma indagação: Por que o percentual de mulheres que cursam pós-graduação nos Estados Unidos é significativamente inferior ao percentual no Brasil e no México, uma vez que nos Estados Unidos existe uma tradição mais longa de participação das mulheres no mercado de trabalho? Uma provável resposta seria a de que embora a participação das mulheres no mercado de trabalho como um todo seja equilibrada à dos homens nos Estados Unidos, ainda existe um preconceito muito forte a uma carreira executiva para mulheres naquele país. No caso do Brasil e do México, por consequência, pode-se dizer que este preconceito é menor.

Conforme foi demonstrado anteriormente, não é possível inferir que haja diferença entre homens e mulheres com respeito ao comportamento nas negociações. Portanto, o fato da amostra brasileira apresentar um percentual superior de respondentes do sexo feminino do que a amostra norte-americana não prejudica as médias finais por tática no momento da comparação com o estudo de Lewicki (1998).

Idade

Cerca de quatro quintos dos respondentes da amostra situam-se em uma faixa etária que vai dos 18 aos 39 anos de idade. O grupo etário de maior significância na amostra situa-se entre os 18 e 29 anos de idade (44,8%). Embora se tenham somente as médias de idade para as amostras de Lewicki (1998) e de Volkema (1998), respectivamente, 26,2 anos e 26,6 anos, pode-se supor que a média de idade dos respondentes na amostra brasileira é significativamente mais elevada. Portanto, fica bastante evidente que, no Brasil, existe um perfil diferenciado de executivos em educação continuada, isto é, são pessoas mais velhas em média. Uma provável explicação para este fenômeno seria a característica dos cursos de pós-graduação brasileiros que, ao contrário dos famosos *MBA*s norte-americanos, não são em tempo integral. Devido às características do mercado brasileiro de trabalho, os executivos brasileiros não teriam recursos suficientes para se dedicarem em tempo integral a um curso de

pós-graduação no início de suas carreiras executivas. Da mesma forma, a disponibilidade de crédito educativo para este tipo de curso é muito limitada no Brasil.

A baixa média de idade dos respondentes mexicanos é também uma consequência da amostra ter sido realizada com estudantes de *MBA* (modelo norte-americano) em tempo integral, uma verdadeira distorção no contexto educacional de um país em fase de desenvolvimento.

Cidade de Residência

Uma rápida análise dos dados coletados identifica que a maioria dos respondentes (65%) identificou Porto Alegre como sua cidade de residência nos últimos 10 anos. Analisando-se o restante das respostas, identifica-se que a quase totalidade dos respondentes brasileiros tem residência no sul do Brasil, o que, até certo ponto, pode ser considerado como uma limitação deste estudo. Como os questionários foram aplicados em universidades regionais, fica claro a baixa mobilidade geográfica dos executivos que responderam aos questionários. De acordo com os indícios descobertos por Gastaldello (1999), é muito provável que esta situação também seja comum em outras regiões brasileiras.

Formação Educacional

Analisando-se conjuntamente os dados referentes aos cursos de pós-graduação e às áreas de graduação dos respondentes desta amostra, pode-se chegar a algumas hipóteses.

Cerca de 40% (0,40) dos respondentes da amostra brasileira tiveram sua formação universitária (graduação) em Administração de Empresas. Portanto, boa parte dos executivos da amostra tem uma sólida formação em negócios e busca estender seu conhecimento em áreas específicas da administração, como, por exemplo, Marketing. Os respondentes que estavam cursando um curso de pós-graduação em Marketing representaram parcela significativa dentro da amostra (30,9%). Não estão disponíveis dados específicos sobre os cursos de graduação dos respondentes das amostras mexicanas e norte-americanas.

Como era esperado, os respondentes da amostra caracterizam-se por um bom conhecimento de assuntos relacionados à Administração de Empresas, seja através de sua área de formação universitária, seja através dos conhecimentos até então adquiridos em seus cursos de pós-graduação ligados à área de Administração de Empresas.

Experiência Profissional

Analisando-se os dados referentes à experiência profissional, identifica-se que o grupo de maior expressão na amostra tem entre 5 a 9 anos de experiência profissional (33,7%), e o segundo maior grupo tem entre 10 e 14 anos de experiência profissional. Tal perfil de experiência profissional sugere uma média de experiência profissional superior à média dos respondentes mexicanos e norte-americanos que estavam cursando seus cursos de *MBA* em tempo integral no momento da coleta de dados naqueles países.

Os dados referentes ao ramo de atividade profissional em que os respondentes estavam envolvidos no momento da coleta de dados sugerem uma grande dispersão destes respondentes em várias áreas de atuação. Não foi constatado nenhum ramo de atividade que representasse mais do que 15,5% (0,155) do total das respostas válidas da amostra. Portanto, pode-se afirmar que não houve influências do tipo "organizacional" na média das respostas da amostra. Como já foi constatado em estudos anteriores, as culturas organizacionais e setoriais em que os indivíduos estão inseridos são influenciadoras de suas crenças e comportamento e, por conseqüência, de suas percepções e comportamento éticos.

Mais uma vez, não estão disponíveis os dados referentes ao ramo de atividade dos respondentes das amostras nos Estados Unidos e no México.

COMPARAÇÃO ENTRE BRASILEIROS, NORTE-AMERICANOS E MEXICANOS

Esta seção pode ser considerada como o centro da presente investigação, na medida em que tenta confirmar as seguintes hipóteses iniciais desta investigação:

- Hipótese 1: negociadores do Brasil considerarão as táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas como menos eticamente apropriadas do que os negociadores dos Estados Unidos;

- Hipótese 2: negociadores do Brasil apresentarão uma maior probabilidade de uso das táticas de negociação agressivas e/ou não-éticas do que os negociadores dos Estados Unidos;
- Hipótese 3: negociadores do Brasil exibirão uma maior disparidade entre a percepção de eticamente apropriado e a probabilidade de uso das táticas agressivas e/ou não-éticas do que os negociadores dos Estados Unidos;
- Hipótese 4: negociadores do Brasil e do México apresentarão um padrão muito semelhante de percepção ética e de comportamento efetivo durante uma negociação.

Hipótese 1

Após criteriosa análise dos dados coletados, pode-se confirmar a hipótese de que os negociadores brasileiros consideram como menos eticamente apropriada as táticas de negociação agressivas e/ou competitivas do que os negociadores norte-americanos. De um modo geral, a ordenação das médias das questões foi a mesma, tanto para os brasileiros como para os norte-americanos. No entanto, somente cinco táticas de negociação tiveram médias mais altas no Brasil, sendo duas destas diferenças não significativas.

As maiores diferenças das médias em favor dos executivos norte-americanos foram observadas exatamente nas táticas de negociações tidas como tradicionais, como, por exemplo, *fazer uma proposta inicial mais alta do que aquela com que espera concordar* ou *esconder o verdadeiro limite de aceitação mínimo*. Entre as poucas táticas em que os brasileiros tiveram médias superiores as dos norte-americanos, encontram-se as táticas que envolvem as mentiras factuais como por exemplo *deturpar informações ao opositor para apoiar os próprios argumentos*. A partir destes resultados, é possível supor que brasileiros e norte-americanos têm padrões de negociação diferentes. As diferenças nas percepções do que são táticas eticamente apropriadas em um contexto de negociação sugerem isto. Os brasileiros considerariam mais eticamente apropriadas as táticas que envolvem a falsificação de informações diante de seus opositores. Uma adaptação do instrumento de coleta de dados desta investigação poderia ser utilizado em futuros estudos que comprovem estas diferenças nos padrões de negociação.

Em resumo, os executivos norte-americanos acreditam que as táticas de negociação agressivas são mais eticamente apropriadas em um contexto de negociação do que os seus

pares brasileiros. Esta afirmação está embasada no fato de haver 11 (onze) táticas nas quais os norte-americanos apresentam médias significativamente superiores as dos brasileiros.

Tal descoberta corrobora com a noção de que os norte-americanos tem na negociação um processo meramente utilitário e de dimensão temporal limitada. Por outro lado, tal fenômeno indica que para os brasileiros este mesmo processo tem um caráter social e ilimitado no tempo. Existiria, portanto, um grande medo dos brasileiros em "ferir" seus opositores em uma negociação, visto que ainda esperam encontrar e interagir socialmente com estes indivíduos em ocasiões que possam novamente envolver negociações ou não. Para os norte-americanos, este medo não existiria, pois as negociações não frutificariam de nenhuma maneira em um contato social e de afeto.

Hipótese 2

Após a análise dos dados, a hipótese de que os executivos brasileiros demonstram uma maior probabilidade de uso efetivo das táticas de negociação não-éticas e/ou competitivas do que os executivos norte-americanos foi rejeitada. Considerando-se o uso efetivo das táticas de negociação, continua a predominância de médias significativamente mais elevadas entre os respondentes da amostra nos Estados Unidos.

A ordenação das médias seguiu, de um modo geral, o mesmo padrão entre os norte-americanos e brasileiros. Comparando-se os rankings do "eticamente apropriado" com o "uso provável" das táticas, nota-se que houve pequenas alterações na ordem das táticas de negociação respondidas pelos brasileiros. Somente uma das 18 táticas teve média significativamente mais alta no Brasil, tanto para o "eticamente apropriado" quanto para o "uso provável". A tática número 8, *recrutar um subordinado-chave do opositor*, obteve uma maior aceitação entre os respondentes brasileiros tanto na percepção de eticamente apropriada como na probabilidade de uso efetivo desta tática em uma negociação. Pode-se concluir que esta tática é muito mais aceita em um contexto de negociação entre os brasileiros do que entre os norte-americanos. Pode-se, a partir disto, também intuir que o conceito de lealdade a uma empresa e/ou chefe é mais flexível entre os brasileiros do que entre os norte-americanos pois os que contratam um subordinado-chave, pressupõem existir a concordância deste subordinado em "trocar de lado".

Em síntese, a constatação de tal fenômeno sugere que a péssima situação econômica do Brasil, quando comparada com a situação econômica dos Estados Unidos o que, conseqüentemente, leva a um quadro generalizado de escassez de recursos, não impulsionaria os brasileiros a agirem contra os seus princípios morais e éticos. Uma possível explicação para este fenômeno seria o fato de que a amostra dos respondentes brasileiros não foi afetada por uma escassez de recursos que justificasse a deturpação dos conceitos morais individuais.

Uma outra provável explicação para este mesmo fenômeno fortaleceria a noção da força de uma cultura diante das adversidades econômicas em um país. Autor não citado até então, Akaah (apud Volkema, 1998) acredita que os julgamentos éticos individuais estariam baseados primeiramente em princípios e em segundo lugar em conseqüências. Como sugestão para futuros estudos, poder-se-ia analisar em que ponto haveria a inflexão do "agir de acordo com os princípios morais éticos" diante de uma crescente privação de recursos.

Hipótese 3

A hipótese de que os negociadores do Brasil exibem uma maior disparidade entre a percepção de eticamente apropriado e a probabilidade de uso efetivo das táticas agressivas e/ou não-éticas do que os negociadores dos Estados Unidos também foi rejeitada.

O fato de a hipótese número 2 ter sido rejeitada, não justifica automaticamente que a hipótese número 3 também não pudesse ser aceita. Existem outras duas possibilidades nas quais a hipótese em discussão poderia ser confirmada, ou seja, situações em que as diferenças entre o "eticamente apropriado" e "uso provável" encontradas na amostra brasileira seriam de uma magnitude superior às diferenças observadas nas respostas dos respondentes norte-americanos. Supondo que as médias brasileiras para o "eticamente apropriado" sejam muito mais baixas do que as mesmas médias norte-americanas, o que, até certo ponto, ocorreu e justificou a confirmação da hipótese número 1, ainda poderia ocorrer uma disparidade maior entre o "eticamente apropriado" e o "uso provável" dos brasileiros desde que as médias do "uso provável" dos brasileiros se iguallassem ou fossem ligeiramente inferiores às dos norte-americanos. No entanto, nenhuma destas duas possíveis ocorrências se efetivou.

De uma forma geral não foram encontradas diferenças significativas para as médias gerais das diferenças entre "eticamente apropriado" e "uso provável" nos Estados Unidos e no

Brasil. Embora essas diferenças (*gaps*), não tenham a mesma magnitude em algumas das táticas de negociação, na média final elas estão muito semelhantes, estando ambas próximas de zero.

Pode-se, portanto, concluir que tanto os respondentes da amostra brasileira quanto os respondentes da amostra norte-americana não estão propensos a agir diferentemente de suas crenças sobre o que consideram ético durante um processo de negociação. Ou seja, não existe uma incongruência marcante entre crença e ação para os respondentes de ambas as amostras. Neste sentido, os executivos brasileiros seriam muito semelhantes aos seus pares norte-americanos no momento em que dizem o que acreditam e agem conforme o que foi dito. A diferença entre os norte-americanos e brasileiros estaria no nível médio de agressividade durante uma negociação, mais baixa para os brasileiros, tanto em percepção como em ação.

Esta consistência entre crenças, intenções e ações sugere uma menor disposição para formalidades entre brasileiros e norte-americanos. Os negociadores destes dois países podem esperar comportamentos que se encaixam nos seus próprios sistemas culturais de expectativas o que torna os processos de negociação mais ágeis e seguros, pois não necessitam de etapas descritivas e de formalização burocrática.

Hipótese 4

A hipótese de que os negociadores do Brasil e do México apresentam um padrão muito semelhante de percepção ética e de comportamento efetivo durante uma negociação foi rejeitada. Após a análise dos dados coletados, não foi possível confirmar esta hipótese.

Chega-se a esta conclusão, após a comparação das médias das respostas dos executivos brasileiros e dos mexicanos, considerando três enfoques diferentes: a percepção do que é uma tática eticamente apropriada durante uma negociação; a probabilidade de uso efetivo de uma tática de negociação; as diferenças entre as médias anteriormente citadas. Dos três enfoques utilizados para a comparação, somente um demonstrou ser consistente com a hipótese inicial de semelhança de resultados entre os executivos brasileiros e os executivos mexicanos. Assim sendo, não é possível confirmar a hipótese 4.

Das 17 táticas comparadas para o "eticamente apropriado", somente duas táticas apresentaram médias significativamente superiores para os mexicanos em relação aos brasileiros. As médias de 12 táticas foram significativamente superiores para os brasileiros. Convém lembrar que a tática número 9, *cultivar a amizade do opositor através de presentes caros*, tida por estudiosos como uma típica tática de negociação utilizada por negociadores de origem latina, foi uma das duas táticas para as quais os mexicanos atribuíram valores maiores do que os brasileiros. De acordo com a hipótese inicial, esta era a tática em que era esperada a maior semelhança nas respostas de mexicanos e brasileiros.

Na análise do "uso provável" foi identificada uma paridade para as respostas dos mexicanos e brasileiros. Há nove itens com médias mais elevadas para os brasileiros e oito itens com médias mais elevadas para os mexicanos incluindo a tática número 9 anteriormente citada como comum ao comportamento de todos os latino-americanos. É importante lembrar que o equilíbrio no número total de médias em cada grupo amostral indica uma disparidade de comportamentos efetivos diante de táticas diferentes; mais um indicativo da dissimilaridade entre os respondentes mexicanos e brasileiros.

Por fim, a magnitude das diferenças entre o "eticamente apropriado" e o "uso provável" foram notadamente diferentes para o Brasil e o México. Praticamente todas as táticas tiveram *gaps* notadamente maiores para os mexicanos. A disparidade das médias finais dos *gaps* dos executivos dos dois países torna clara esta distinção do comportamento dos mexicanos. Embora as duas médias sejam negativas, a média dos *gaps* mexicanos é quase 14 vezes maior do que a média dos executivos brasileiros. Talvez esta seja a diferença mais marcante no comportamento de mexicanos e brasileiros. Enquanto existe uma grande incongruência entre o "acreditar" e o "agir" para os mexicanos, esta diferença é praticamente nula para os brasileiros da mesma forma que o é para os norte-americanos.

Em resumo, brasileiros e mexicanos, embora pertençam a um mesmo grupo cultural, os latino-americanos, diferem notadamente em seu comportamento ético durante as negociações. As ações efetivas são diferentes, os sistemas de crenças sobre o que é ético apresentam indícios de que também são diferentes para estes dois países. Corroborado pela grande magnitude dos *gaps* encontrados para o "eticamente apropriado" e o "uso provável", tais fenômenos sugerem a existência de uma maior dificuldade no desenvolvimento dos processos de negociação entre executivos destes dois países, pois as expectativas de um grupo não se confirmariam nas ações do outro grupo. A necessidade de um maior grau de

formalidade nas negociações funcionaria ainda como um entrave aos processos negociais. Uma provável solução para tais problemas seria o emprego de equipes de negociação que sejam multiculturais, ou seja, equipes compostas de indivíduos dos dois países. Estas equipes podem trazer uma melhor compreensão das distinções entre o pensar e o agir identificado nos mexicanos.

Após esta discussão, a seguinte pergunta é provocativa e mereceria estudos posteriores: Estariam os brasileiros em uma categoria ético-cultural diferente daquela dos outros latino-americanos?

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Os próprios respondentes tiveram a oportunidade de criar a sua própria situação de negociação, o que permitiu inserir a si próprios em contextos negociais que geraram um contato social de longo prazo ou não. Portanto, foi dado aos executivos dos três países a oportunidade de estarem "confortáveis" durante o processo, em outras palavras, agindo dentro de sua própria concepção do que é um processo de negociação. Tal característica da instrumentalização desta investigação permitiu obter resultados reveladores e instigantes sobre o modo de agir e de pensar dos negociadores internacionais nos três países em estudo.

Os norte-americanos são mais agressivos do que os brasileiros, tanto em pensamento quanto em suas ações durante um processo de negociação, sendo que ambos apresentam alta consistência entre o pensar e o agir. O padrão comportamental também seria semelhante em ambos os países, embora os norte-americanos continuem a apresentar graus mais elevados de agressividade no pensar e no agir.

Por outro lado, os brasileiros são mais agressivos do que os mexicanos no pensar. No agir existe um equilíbrio de agressividade, porém, um padrão diferente de conduta efetiva. Os mexicanos também apresentam uma grande inconsistência entre o pensar e o agir que, conforme anteriormente mencionado, não se observa na amostra brasileira.

Concluindo, num contexto de negociação, as ações e os pensamentos de brasileiros e norte-americanos têm maior semelhança entre si do que as ações e pensamentos de brasileiros e mexicanos.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Poderia-se indagar do ponto de vista gerencial para que serve um estudo comparando as percepções e comportamentos éticos em negociações de executivos de três nacionalidades distintas? Quais são as implicações desses achados?. Um estudo dessa natureza tem muitas aplicações não somente para estrategistas e negociadores internacionais como também para aqueles de mesma nacionalidade, que buscam maiores informações culturais sobre o Brasil como fonte de auxílio. Tais resultados poderiam ser utilizados para:

- formulação de estratégias de negociação para a obtenção de financiamentos, contratos tecnológicos, de administração (fiscal, de propriedade, de controle), bem como na contratação de recursos humanos;
- aproximação de empresas do setor público ou privado, seja esta caracterizada como *joint venture*, fusão, aquisição parcial ou total;
- forma de complementaridade entre comerciantes brasileiros, mexicanos e norte-americanos para atuarem no mercado internacional;
- formulação de estratégias mercadológicas para a internacionalização de empresas, buscando a comercialização de bens e/ou serviços; na penetração, segmentação ou desenvolvimento de novos mercados;
- formulação de estratégias governamentais que envolvam o estabelecimento de acordos de cooperação comercial entre países.

As inferências aqui apresentadas acerca dos valores éticos e comportamentais de executivos não pretendem ser conclusivas mas têm o escopo de polemizar na área comportamental e oportunizar *insights* sobre a complexidade do fator cultural nas negociações internacionais.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo possui várias limitações. No que diz respeito à dimensão lingüística, ou seja, mais precisamente ao aspecto semântico: a tradução reversa não elimina a variabilidade conotativa, ou seja, não é possível garantir uniformidade quanto ao sentido nem quanto ao significado que os sujeitos atribuem às táticas de negociação contidas na Escala de Lewicki (1998). Entretanto, cabe lembrar que a Escala traduzida para o português apresentou boa consistência interna nos testes de fidedignidade.

É necessário frisar as limitações da pesquisa. Conforme Graham (1984) notou, há uma problemática quanto à sua representatividade em negociações comerciais reais. Em primeiro lugar, não é possível afirmar que os executivos que responderam a esta investigação representem fielmente o corpo dos negociadores brasileiros que efetivamente negociam internacionalmente. Portanto, considerando o escopo da pesquisa, os recursos disponíveis e o desconhecimento de outro instrumento que pudesse suprir essas deficiências, essa limitação foi inevitável.

Uma outra limitação a ser salientada é a variação de sistemas de valores que pode haver dentro de uma cultura devido à existência de diferentes segmentos constitutivos de cada sociedade, ou seja, indivíduos de uma mesma nação podem ter diferentes orientações políticas, religiosas, sócio-econômicas, étnicas, etc. O presente estudo foi conduzido basicamente nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Essa informação é importante na medida em que considera o fato que variáveis regionais (cultura, costumes, crenças, valores e ética) possam influenciar o comportamento humano do indivíduo assim como a carência de experiência profissional em negociação internacional da grande maioria dos respondentes. Assim sendo, a diferença entre o que é uma amostra perfeitamente representativa e a amostra desta investigação pode implicar diferentes sistemas de valores, conforme assinalado por Rokeach (1973) e, possivelmente, influenciar os resultados das respostas às táticas de negociação. Entretanto, essa hipótese precisa ser tematizada em investigações futuras.

Por fim, este estudo mediu as percepções e intenções em relação a um comportamento, mas não comportamentos efetivos. Embora estudos têm freqüentemente demonstrado uma relação entre intenções e comportamento em uma variedade de situações, a efetivação em comportamento das intenções dos respondentes ainda deve ser testada em um contexto de negociação real.

SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Além das sugestões de pesquisa já mencionadas em seções anteriores, podem-se levar em conta pelo menos os seguintes aspectos na condução de investigações de natureza equivalente em oportunidades futuras:

- executivos representantes das diversas regiões do Brasil;

- executivos em outros países da América Latina, Europa e Ásia;
- outro repertório de táticas de negociação;
- negociações em situações específicas que explorem elementos que aumentam ou diminuem a percepção de eticamente apropriada e intenção de uso efetivo das táticas de negociação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. **Marketing Research**. New York: John Wiley and Sons, 1995, p. 182.
- AKAAH, I. P. Influence of deontological and teleological factors on research ethics evaluations. **Journal of Business Ethics**, 1997, 39 (2), p. 71-80. In: VOLKEMA, Roger J. A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States. **International Journal of Conflict Management**, Bowling Green, July, 1998, 9 (3), p. 8.
- ALBRECHT, Karl & ALBRECHT, Steve. **Agregando valor à negociação**. Tradução: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 71.
- ALLPORT, G. W. **Desenvolvimento da Personalidade**. São Paulo: Herder, 1970, p.32.
- ANTON, R. J. Drawing line: an exploratory test of ethical behavior in negotiation. **The International Journal of Conflict Management**, 1990, 1(3), p.265-280.
- ARANHA, Maria L. **Filosofando: introdução à filosofia**. São Paulo: Moderna, 1986, p.115.
- BEM, D. J. **Convicções, Atitudes e Assuntos Humanos**. São Paulo: Herder/EPU, 1973, p. 71-84.
- BOCANERA, María Fernanda. **Técnicas de Negociación**. Buenos Aires: Belgrano, 1997, 122 p.
- BOK, S. L. **Lying: Moral Choice in Public and Private Life**. New York, Pantheon, 1978, p. 170.
- BRADLEY, F. **International Marketing Strategy**. London: Prentice Hall, 1995, p.76-83.

BRANDT, Richard B. **Ethical Theory - The Problems of Normative and Critical Ethics**. Englenwood Cliffs, U.S.A.: Prentice-Hall, 1959, p. 22-23.

BEULKE, Mirelle Galvão. Um estudo sobre a oscilação dos graus de satisfação dos clientes de TV por assinatura net no mercado de Porto Alegre. Porto Alegre: **Dissertação de Mestrado** - UFRGS, 1998, 184 p.

BUTLER, J. **Five Sermons**. In: FRANKENA, William K. **Ethic**. Englenwood Cliffs, U.S.A.: Prentice-Hall, 1963, p. 36.

CARNEVALE, P. J. Property, culture, and negotiation. In R. M. Kramer & D. M. Mesick (Eds.), **Negotiating as a social process**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p.309-323.

CARSON, T. Second Thoughts about Bluffing. **Business Ethics Quarterly**, 1993, 3(4).

CHERTKOFF, J. M. & BAIRD, S. L. Applicability of the Big Lie Technique and the Last Clear Chance Doctrine in Bargaining. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1971, 20, p. 298-303, IN: LEWICKI, R. J. & ROBINSON, J. R. Ethical and unethical bargaining tactics: An empiric study. **Journal of Business Ethics**, April, 1998, 17 (6), p. 665-682.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations**. 6. ed. Orlando, FL: Dryden Press, 1995, p. 242.

CLARK, T. International marketing and national character: A review and proposal for an integrative theory. **Journal of Marketing**, October, 1990, 54, p.66-79.

COHEN, J. R., PANT, L. W., & SHARP, D. J. Cultural and socioeconomic constraints on international codes of ethics: Lessons from accounting. **Journal of Business Ethics**, 1992, 11, p. 687-700.

COLAIACOVO, Juan Luis. **Técnicas de Negociaciones**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994, 63 p..

_____. **Negociacion & Contratacion Internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992, p. 45.

CRAMTON, P. C. & DEES, J. G. Promoting honesty in negotiation: An exercise in practical ethics. **Business Ethics Quarterly**, 1993, 3, p.359-394.

- DAMATTA, R. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Guanabara, 1987, p.192.
- DILLON, William R. **Marketing research in marketing environment**. 3. ed. Homewood, IL: Irwin, 1994, 312 p..
- DOLAN, John Patrick. **Negocie como os profissionais - o guia básico da negociação eficaz**. Tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, p.01.
- DRAKE, L. E. Negotiation styles in intercultural communication. **International Journal of Conflict Management**, 1995, 6, p.72-90.
- DURGEE, Jeffrey F. & VERYZER, Robert W. Observations: Translating Values into Product Wants. **Journal of Advertising Research**, November/December, 1996, p.133-152.
- DUTKA, Alan. **A. M. A. Handbook of customer satisfaction: a complete guide to research planning and implementation**. Chicago: NTC, 1994, p. 161.
- ÉVRARD, Y., PRAS, B. e ROUX, E. **Market Études et Recherches en Marketing**. Paris: Nathan, 1993, p. 72.
- FESTINGER, L. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975, p. 23-34.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como conduzir uma negociação?** Tradução Maria João Goucha. Lisboa: ASA, 1993, p. 91-97.
- FRAGA, Tânia. **Normas para Apresentação e Monografias da Escola de Administração**. Porto Alegre, Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS, 27 p.
- FRANKENA, William K. **Ethic**. Englenwood Cliffs, U.S.A.: Prentice-Hall, 1963, p. 27-61.
- FRENCH, J. R. P. & RAVEN, B. The bases of Social Power. **Studies in Social Power**, em D. Cartwright (ed.), Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, 1959, p. 231-263.
- FULLER, George. **Estratégias do negociador**. Tradução: Enio Ramos Corrêa. Rio de Janeiro: LTC, 1993, p. 210.
- GARRETE, B., & DUSSAUGE, P. Patterns of strategic alliances between rival firms. K. Chatterjee & B. Gray (Eds.), **International joint ventures: Economic and Organizational perspectives**, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995, p.51-74.

GASTALDELLO, Alexandre T. A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais transculturais. Caxias do Sul: **Dissertação de Mestrado** - UFRGS, 1999. 149 p.

GEERTZ, Clifford. A **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978, p. 92.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999, 203 p.

GOMES, Paulo César da Costa. **Identidade e Exílio**. Rio de Janeiro: Espaço e Cultura NEPEC, dezembro, 1996, n. 5, p. 31-44.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969, p. 75.

GRAHAM, John L., MINTU, A. T., & RODGES, W. Explorations of negotiations behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States. **Management Science**, 1994, 40, p. 72-95.

_____. The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study. **Journal of International Business Studies**, 1985, 16(1), p. 81-96.

_____. A Comparison of Japanese and American business negotiations. **International Journal of Research in Marketing**, B.V.(North Holland), Elsevier Science Publishers, 1984, n. 1, p. 51-68.

HAIR, Joseph F. Jr. ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998, p. 189.

HALL, E. T. & HALL, M. R. **Understanding cultural differences**. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990, p. 24.

_____. HALL, E. T. **The dance of life: The other dimension of time**. New York: Anchor Books, Doubleday, 1989, p. 5.

_____. **Beyond Culture**. New York: Anchor Books, Doubleday, 1976, p. 52.

HAYES, Bob E. **Measuring customer satisfaction: development and use of questionnaires.** USA: ASQC, 1992, p. 312.

HERBIG, P. A. & KRAMER, H. E. The role of cross-cultural negotiations in international marketing. **Marketing Intellingence & Planning**, 1992, 10 (2), p. 10-13.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind.** London, UK: McGraw-Hill, 1991, p. 271.

_____. Cultural predictors of national negotiation styles. In: MAUTNER-MARKHOF, F. (Ed.), **Process of international negotiations**. Boulder, CO: Westview Press, 1989, p. 193-201.

_____. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980, p. 97.

HOMER, Pamela & KAHLE, Lynn R. A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1988, v. 54, n. 4, p. 638-634.

HUSTED, B. W., DOZIER, J. B. , MCMAHON, J. T. & KATTAN, M. W. The impact of cross-national carriers of business ethics on attitudes about questionable practices and form of moral reasoning. **Journal of International Business Studies**, 1996, 27, p. 391-411.

HYMAN, R. & ANDERSON, B. **The Research and Development Game.** Cambridge, The Institute of Technology Massachusetts Press, 1969, p. 90, In: SLONGO, Luiz Antônio. **Métodos e Práticas de Pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS - 2000, p. 63.

IANNOU, I. Stateless executives. **International Business**, February, 1995, p. 48-52.

JÖRESKOG, Karl G., SÖRBOM, Dag. **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language.** Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação, tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: COP Editora, 1991, p.12-15.

- KANT, Immanuel. **Foundations of the Metaphysic of Morals**. New York: The Liberal Arts Press, 1959, p. 205.
- KARRASS, C. **Give and Take**, New York, Thomas Y. Crowell, 1974, 138 p..
- KELLEY, H. H. The Process of causal attribution. **American Psychologist**, 1973, 28, p. 107-128.
- KENNEDY, Gavin. **Dicionário do negociador**. Tradução: Pedro Martinho. Lisboa: Rolo & Filhos, 1991, p. 75.
- KOHLBERG, L. & TURIEL, E. **Moral Development and Moral Education**. USA: Zygon, 1972, 127 p. 83.
- KRAS, E. S. **Management in Two Cultures: Bridging the Gap between U.S. and Mexican Managers**. Yarmouth, ME, Intercultural Press, 1989, p. 156.
- LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações**. Tradução Oswaldo Louzada Filho. São Paulo, 1991, p.10.
- LAX, D. A. & SEBENIUS, J. K. **The Manager as Negotiator**. New York, Free Press, 1986, p. 11.
- LEWICKI, R. J. & ROBINSON, J. R. Ethical and unethical bargaining tactics: An empiric study. **Journal of Busines Ethics**, April, 1998, 17 (6), p. 665-682.
- _____, STARK, N. What is Ethically Appropriate in Negotiations: An Examination of Negotiation Ethics. **Social Justice Research**, 1996, 9(1), p. 69-95.
- _____ & _____. A factor analytic study of ethical and unethical bargaining tactics. **Unpublished manuscript**, Ohio State University, Columbus, OH, 1995, 23 p..
- _____, LITTERER, J., MINTON, J. & SAUNDERS, D. **Negotiation**. Second Edition. Burr Ridge, IL, Richard D. Irwin, 1994, 165 p..

_____ & SPENCER, G. Ethical relativism and negotiating tactics: Factors affecting their perceived ethicality. **Paper apresentado no encontro anual da Academia de Administração**, Miami, FL, August, 1991, 18 p.

_____. Lying and Deception: A Behavioral Model. M. H. Bazerman and R. J. Lewicki (eds), **Negotiating in Organizations**, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1983, p. 132.

LIMA, Marjori Rosa Souto. Nível de satisfação dos consumidores que compram em supermercado virtual. Porto Alegre: **Dissertação de Mestrado** - UFRGS, 2001, anexo 6.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 76.

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 87.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 83.

McCLAVE, J. T., BENSON, P. G. and SINCICH, T. **Statistics for Business and Economics**. 8th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

MILES, G. L. **Crime, corruption and multinational business**. **International Business**, July, 1995, p. 34-45.

MNOOKIN, R. et alli. **Mediación - Una respuesta interdisciplinaria**. Buenos Aires: Eudeba S.E.M., 1997, p.136.

MORRISON, T., CONAWAY, W. A. & BORDEN, G. A. **Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries**. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1994, p. 112-125.

MUNTER, M. Cross-cultural communication for management. **Business Horizons**, 1993, 36(3), p. 69-78.

NELSON, J. Business ethics in a competitive market. **Journal of Business Ethics**, 1994, 13, p. 663-666.

NIERENBERG, G. I. **The art of negotiating**. New York: Simon & Schuster, 1981, p. 38.

OKLESHEN, Cara, MITTELSTAEDT, Robert. Revisiting the replicability of marketing research: reported content and author cooperation eighteen years later. In: GREWAL, Dhruv, PECHMANN, Connie. (ed.). **American Marketing Association Winter Educator's Conference** : marketing theory and applications. Chicago: The American Marketing Association, 1998, p. 4.

OWENS, J. Business ethics in the college classroom. **Journal of Business Education**, 1983, 58, p. 258-262.

PFEFFER, J. Managing with Power, **Harvard Business School Press**, Cambridge, MA, 1993, p. 338-351.

RAND, Ayn. **The Virtue of Selfishness**. Wisconsin University: The Objectivist Newsletter Inc., 1961, p. 7-47.

REICH, Bem & ADCOCK, Christine. **Valores, Atitudes e Mudanças de Comportamento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, 235 p.

ROKEACH, Milton. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973, 231, 112 p..

_____. **Beliefs, Attitudes and Values**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1968, 175 p..

ROST, Antônio de M. **Negociação contemporânea - um novo enfoque**. Porto Alegre: Workshop, 1999, p. 88.

SCHUSTER, C., & COPELAND, M. **Global business: Planning for sales and negotiations**. Fort Worth, TX: Dryden, 1996, 208 p..

SELLTIZ, Claire et al. **Research methods in social relations**. New York, Holt, Rinehart, 1959, In: MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 61.

SHELL, G. R. When is it legal to lie in negotiations? **Sloan Management Review**, 1991, 32 (3), p. 93-101.

SHENAS, D. G. A comparative study of ethical issues in international business: The case of American and Japanese business transactions. **International Journal of Management**, 1993, 10 (1), p. 39-46.

SINGER, Paul. **Ética Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1994, p. 78-96.

SLONGO, Luiz Antônio. **Métodos e Práticas de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS - 2000, p. 32.

SKIDMORE, T. E. & SMITH, P. H. **Modern Latin America**. New York: Oxford University Press, 1997, p. 91.

SKINNER, B.F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1982, p. 143.

SPARKS, Donald B. **A Dinâmica da Negociação Efetiva**: Como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. São Paulo: Nobel, 1992, 181 p.

STEELE, P., MURPHY, J. & RUSSILL, R. **Negócio fechado! A arte de negociar**. Tradução: Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, p. 20-21.

STEVENS, J. **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**. 2nd edition. Hillsdale, New Jersey, 1992.

STEWARD, E. C., & BENNETT, M. J. **American cultural patterns: A cross-cultural perspective**. Yarmouth, ME: Intercultural Press, p. 92.

STUBBS, Roy. **Administração da Ciência**. Porto Alegre, co-edição UFRGS e McGraw-Hil - São Paulo, 1978, p. 16.

TODOROV, Tzvetan. **Les Morales de l'Histoire**. Paris: Grasset, 1991, 189 p..

TUGENDHAT, Ernst. **Vorlesungen über Ethik**. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1993, p. 9-50.

TULLOCK, G. Corruption theory and Practice. **Contemporary Economic Policy**, 1996, 14(3), p. 6-13.

USUNIER, Jean-Claude. **Management International**. Paris: Presses Universitaires de France, 1987, 231 p.

VALLS, Alvaro L. M. **O que é ética**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986, p. 7-23.

VIDA, Irena. Cultural value orientations and buyer-seller interaction: An organizing framework. **International Journal of Commerce & Management**, Indiana, 1999, v.9, 3/4, p. 66-77.

VOLKEMA, Roger J. A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States. **International Journal of Conflict Management**, Bowling Green, July, 1998, 9 (3).

WINES, W. A. & NAPIER, N. K. Toward an understanding of cross-cultural ethics: A tentative model. **Journal of Business Ethics**, 1992, 11, p. 831-841.

ANEXOS

ANEXO 1 -Questionário Original

1. Threaten to harm your opponent if he/she does not give you what you want, even if you know you will never follow through to carry out that threat.
2. Promise that good things will happen to your opponent if he/she gives you what you want, even if you know that you can't (or won't) deliver those good things when the other's cooperation is obtained.
3. Lead the other negotiator to believe that they can only get what they want by negotiating with you, when in fact they could go elsewhere and get what they want cheaper or faster.
4. Hide your real bottom line from your opponent.
5. Make an opening demand that is far greater than what one really hopes to settle for.
6. Gain information about an opponent's negotiating position and strategy by "asking around" in a network of your own friends, associates, and contacts.
7. Gain information about an opponent's negotiating position by paying friends, associates, and contacts to get this information to you.
8. Gain information about an opponent's negotiating position by trying to recruit or hire one of your opponent's key subordinates (on the condition that the key subordinate bring confidential information with him/her).
9. Gain information about an opponent's negotiating position by cultivating his/her friendship through expensive gifts, entertaining, or "personal favors".
10. Make an opening offer or demand so high (or low) that it seriously undermines your opponent's confidence in his/her own ability to negotiate a satisfactory settlement.
11. Talk directly to the people who your opponent reports to, or is accountable to, and tell them things that will undermine their confidence in your opponent as negotiator.
12. Talk directly to the people who your opponent reports to, or is accountable to, and try to encourage them to defect to your side.
13. Convey a false impression that you are in absolutely no hurry to come to a negotiation agreement, thereby trying to put more time pressure on your opponent to concede quickly.
14. Threaten to make your opponent look weak or foolish in front of a boss or others to whom he/she is accountable.
15. Intentionally misrepresent factual information to your opponent in order to support your negotiating arguments or position.

16. Intentionally misrepresent the nature of negotiations to the press or your constituency in order to protect delicate discussions that have occurred.
 17. Intentionally misrepresent the progress of negotiations to the press or your constituency in order to make your own position or point of view look better.
 18. Intentionally misrepresent factual information to your opponent when you know that he/she has already done this to you.
- .

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO COMPLETO TRADUZIDO



Prezados (as), Senhores (as),

Solicitamos sua colaboração para responder um questionário que busca conhecer o comportamento de executivos diante de um grupo de táticas de negociação. Esclarecemos que a referida pesquisa tem finalidade puramente acadêmica e salientamos que os dados obtidos nesse levantamento não serão analisados individualmente, mas sim em conjunto com todos os outros participantes. Portanto, garantimos o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.

Esta pesquisa é um pré-requisito para a titulação de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Seria de grande valor que você, como um executivo em educação continuada, respondesse ao questionário a seguir, se posicionando em todas as questões. É fundamental para nós que todos os itens sejam preenchidos.

O questionário encontra-se anexado a esta carta de rosto, esperamos poder contar com a sua participação através do retorno do questionário até o dia 22/04/2002. Em caso de qualquer dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato com o Mestrando no telefone ou e-mail apresentados abaixo. **Na certeza da solidariedade e do sentimento de estar colaborando com a construção do conhecimento acerca das atividades de negociação, antecipamos nossos agradecimentos.**

Cordialmente,

Luis Anderson Cardiga

Para eventual contato: 051 9827847

Mestrando da turma 2000 do Mestrado para Executivos

PPGA/UFRGS

E-mail: luiscardiga@hotmail.com

A) Numa situação de negociação você é :

1. () Agressivo

2. () Cooperativo

Você está prestes a entrar numa negociação com uma outra pessoa onde você estará negociando algo que é muito importante para você e para o seu negócio. Por favor, faça uma avaliação sincera do quanto você considera eticamente apropriado o uso das táticas de negociação em sua negociação. Para tal avaliação, utilize a escala que varia de 1 (eticamente INAPROPRIADO) até 7 (eticamente APROPRIADO). Lembre-se, não existem respostas certas ou erradas para estas táticas.

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

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

17. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
18. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()

Agora, você está novamente prestes a entrar numa negociação com uma outra pessoa onde você estará negociando algo que é muito importante para você e para o seu negócio. Por favor, faça, desta vez, uma avaliação sincera do quanto é provável que você use as táticas de negociação em sua negociação. Para tal avaliação, utilize a escala que varia de 1 (muito IMPROVÁVEL) até 7 (muito PROVÁVEL). Lembre-se, novamente, não existem respostas certas ou erradas para estas táticas.

C) Qual a probabilidade de que você use as táticas de negociação abaixo em sua negociação:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> MUITO MUITO </div> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> IMPROVÁVEL PROVÁVEL </div>						
	19. Ameaçar prejudicar o seu opositor se este não lhe der o que você quer, mesmo sabendo que você jamais chegará a cumprir essa ameaça.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()
20. Prometer benefícios a seu opositor se este lhe der o que você quer, mesmo que você saiba que você não pode (ou não vai) cumprir essa promessa quando a cooperação do outro for conseguida.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
21. Levar o outro negociador a acreditar que ele só pode conseguir o que quer se negociar com você, quando de fato ele poderia ir a outro lugar e conseguir o que quer mais barato ou mais rápido.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
22. Esconder do seu opositor o seu verdadeiro limite de aceitação mínimo.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
23. Fazer uma exigência inicial que seja muito maior do que aquela com que você realmente espera concordar.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
24. Obter informações sobre a posição e estratégia de negociação de um oponente através de “sondagem” a uma rede própria de amigos, associados e contatos.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
25. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do pagamento a uma rede própria de amigos, associados e contatos para conseguir essa informação para você.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()
26. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através da tentativa de recrutar ou contratar um dos subordinados-chave do seu competidor (desde que o subordinado-chave tenha informação confidencial consigo).	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()	7 ()

27. Obter informações sobre a posição de negociação de um oponente através do cultivo de sua amizade através de presentes caros, ocasiões sociais, ou “favores pessoais”.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
28. Fazer uma proposta ou exigência inicial tão alta (ou baixa) que esta compromete seriamente a confiança de seu opositor em sua própria capacidade de negociar um acordo satisfatório.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
29. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e lhes contar coisas que comprometerão a confiança destes no seu opositor como negociador.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
30. Falar diretamente com aqueles a quem seu opositor é subordinado, ou deve explicações, e tentar encorajá-los a vir para o seu lado.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
31. Dar uma falsa impressão de que você absolutamente não tem pressa nenhuma de chegar a um acordo para a negociação, deste modo tentando colocar mais pressão no seu opositor quanto ao tempo para que faça concessões mais rapidamente.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
32. Ameaçar fazer o seu opositor parecer fraco ou ridículo diante de seu superior ou outros a quem ele deve explicações.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
33. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor de modo a apoiar seus próprios argumentos ou posição de negociação.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
34. Intencionalmente deturpar a natureza das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a proteger discussões delicadas que ocorreram.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
35. Intencionalmente deturpar o progresso das negociações junto à imprensa ou à sua clientela de modo a fazer que sua posição ou ponto de vista pareça melhor.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()
36. Intencionalmente deturpar informações factuais junto a seu opositor quando você sabe que este já fez o mesmo com você.	1()	2()	3()	4()	5()	6()	7()

F) Curso e instituição de ensino na qual você estuda atualmente :

G) Principal cidade de residência durante os últimos 10 anos :

H) Profissão atual :
