



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

***A influência da Orientação Cultural nos Estilos de
Negociação e na Orientação Ética das Táticas
Negociais***

Nilsem Iracema Soares de Carvalho

Leiria, *Novembro* de 2013



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

***A influência da Orientação Cultural nos Estilos de
Negociação e na Orientação Ética das Táticas
Negociais***

Nilsem Iracema Soares de Carvalho

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e co-orientação do Doutor Daniel Roque Gomes, Professor da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra.

Leiria, *Novembro* de 2013

À Minha Família

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Agradeço a todos que me apoiaram direta ou indiretamente neste meu percurso. Agradeço a Deus meu Senhor, por iluminar meu caminho e guiar os meus passos nessa etapa da minha vida.

Aos meus pais, Pedro Soares de Carvalho e Isabel Manuela Inturé, pela educação, acompanhamento e dedicação permanente, tornando-me numa pessoa cada vez melhor.

Aos meus orientadores. Professora Doutora Neuza Ribeiro que, desde do início mostrou o seu total apoio e confiança nesta dissertação, tornando possível a realização da mesma. E Professor Doutor Daniel Gomes pela sua especial contribuição.

Aos meus Professores e amigos, pelo apoio dado durante esta caminhada. Principalmente a Professora Tânia Marques, ao Professor Manuel Portugal, a Professora Teresa Eugénio, a Eunice, a Ângela, ao Tidjani, a Netinha, a Mariama.

Em especial ao meu amigo e companheiro, Justino Ferreira.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O individualismo e o coletivismo que são dimensões culturais descritas por Hofstede, influenciam a forma de negociar. No âmbito da investigação psicológica sobre as diferenças culturais, a distinção entre individualismo e coletivismo tem recebido a maior parte da atenção como uma dimensão fundamental da variação cultural. Os estilos de negociação e as táticas usadas por cada negociador dependem da cidade, do país ou do continente em que ele se encontra, ou seja, da sua cultura. Sendo assim, é necessário que os atores negociais conheçam bem as diferenças culturais de modo a evitar eventuais confrontos e, conseqüentemente, atingir o objetivo da negociação, que é a satisfação das partes.

O principal objetivo deste estudo empírico é analisar a influência da orientação cultural (individualismo/coletivismo) nos estilos de negociação e a influência destes dois nas táticas negociais éticas e não éticas. Nesta dissertação usamos dados primários, com base nos inquéritos distribuídos em Portugal e na Guiné-Bissau, tendo como amostra 102 trabalhadores com ou sem experiência nas negociações. Para a análise de dados recorremos a correlações e regressões lineares. Os resultados mostraram que: (a) o individualismo explica significativamente os estilos de negociação competitivo e evitamento; (b) o coletivismo explica significativamente os estilos de negociação acomodação e colaboração; (c) o individualismo explica significativamente todas as orientações éticas na negociação, com a exceção da negociação competitiva tradicional; (d) o único estilo de negociação que explica significativamente as orientações éticas na negociação, mais concretamente, a rede adversária, é a acomodação. Deste estudo se conclui a importância que a orientação cultural dos indivíduos assume na adoção de estilos negociais e na orientação ética das táticas negociais.

Palavras-chave: Cultura, individualismo/coletivismo, estilos de negociação, táticas negociais éticas e não éticas.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Individualism and collectivism are cultural dimensions described by Hofstede, influence how to negotiate. In the context of psychological research on cultural differences, the distinction between individualism and collectivism has received the most attention as a fundamental dimension of cultural variation. Trading styles and tactics used by each negotiator dependent city, country or continent where he is, or their culture. Therefore, it is necessary to know well the actors negotiating cultural differences in order to avoid any confrontations, and thus achieve the purpose of trading, which is the satisfaction of the parties.

The main objective of this empirical study is to analyze the influence of cultural orientation (individualism/collectivism) in negotiation styles and the influence of these two negotiation tactics ethical and unethical. In this thesis we used primary data based on surveys distributed in Portugal and in Guinea-Bissau, with a sample of 102 workers with or without experience in negotiations. For data analysis we resort to linear correlations and regressions. The results showed that: (a) individualism explains significantly negotiation styles competitive and avoidance, (b) collectivism explains significantly negotiation styles accommodation and collaboration, (c) individualism significantly explains all ethical guidelines in negotiating with the exception of the traditional competitive negotiation, (d) the only style of negotiation that significantly explains the ethical guidelines in the negotiation, more specifically, the network whenever there is accommodation. This study concludes that the importance of cultural orientation of individuals assumes the adoption of negotiating styles and ethical orientation of negotiating tactics.

Keywords: Culture, individualism/collectivism, negotiation styles, tactics negotiating tactics ethical and unethical.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de investigação	33
Figura 2. Sector de atividade das empresas.....	36
Figura 3. Género dos inquiridos	36
Figura 4. Antiguidade na empresa.....	37
Figura 5. Habilitações literárias dos inquiridos.....	37

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra	36
Tabela 2. Alphas dos Estilos de negociação	39
Tabela 3. Alphas da Orientação cultural	40
Tabela 4. Alphas das dimensões da Ética na negociação	40
Tabela 5. Médias, desvios-padrão e correlações	41
Tabela 6. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese	44
Tabela 7. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Competitivo)	44
Tabela 8. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese	45
Tabela 9. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Evitamento)	45
Tabela 10. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese	46
Tabela 11. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Acomodação)	46
Tabela 12. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese	47
Tabela 13. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Colaboração)	47
Tabela 14. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese.....	48
Tabela 15. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a Ética na negociação (Rede adversária)	48
Tabela 16. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese.....	49
Tabela 17. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Falsas promessas).....	49
Tabela 18. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese.....	50
Tabela 19. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Negociação Competitiva Tradicional)	50
Tabela 20. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese.....	51
Tabela 21. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Deturpação).....	52
Tabela 22. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese.....	52
Tabela 23. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Recolha Inapropriada de informações)	53

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Siglas

Mercosul – Mercado Comum do Sul

ALCA – Área de Livre Comércio das Américas

EUA – Estados Unidos de América

IBM – International Business Machines

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	XI
LISTA DE SIGLAS.....	XIII
ÍNDICE.....	XV
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 CULTURA.....	5
2.2 CULTURA E NEGOCIAÇÃO	8
2.3 INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO	10
2.4 NEGOCIAÇÃO.....	15
2.4.1 <i>Estilos de Negociação</i>	<i>17</i>
2.4.2 <i>Táticas de negociação Éticas e não éticas.....</i>	<i>20</i>
3. DESENVOLVIMENTO CONCEPTUAL	29
3.1 O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO CULTURAL NOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO.....	29
3.2 O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO CULTURAL E DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO NA ORIENTAÇÃO ÉTICA DAS TÁTICAS NEGOCIAIS.....	30
4. METODOLOGIA.....	35
4.1 PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS	35
4.2 AMOSTRA	35
4.3 INSTRUMENTO DE MEDIDA.....	37
5. RESULTADOS.....	39
5.1 PROCEDIMENTO DE REGRESSÕES E ANÁLISE DE RESULTADOS	43
6. DISCUSSÃO.....	55
7. CONCLUSÃO	59
8. BIBLIOGRAFIA	61
9. ANEXOS	73

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Introdução

Estudos sobre Cultura são imensos e não param de aumentar ao longo dos anos, tanto na área dos negócios internacionais, como noutras áreas, por exemplo, na psicologia. Um dos processos em que a Cultura tem maior influência é nas negociações, visto que estas dependem muito das partes intervenientes.

Segundo Hofstede (2003, p. 19), a Cultura “*é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro*”. Um dos quadros teóricos mais utilizados para caracterizar e analisar as diferenças culturais diz respeito à forma como os indivíduos se definem a si mesmos e às suas relações com os outros, em particular, com os grupos ou coletivos a que pertencem. Na maioria das culturas ocidentais, como os Estados Unidos, o núcleo de autodefinição é baseada na autonomia individual e separação dos outros. Em contraste, nas culturas orientais, como as da República Popular da China, o autoconceito é definido principalmente com base na inserção social e na interdependência com os outros que compõem os seus grupos (Hofstede, 1980).

A Negociação foi definida como sendo “*uma comunicação bilateral pensada para chegar a um acordo quando as partes têm algum interesse em comum e outros opostos*” (Fisher e Ury, 2011). Há diferentes estilos de negociação, e eles são influenciados pela personalidade dos negociadores, sendo que esta é, muitas vezes, moldada pelo ambiente em que se vive, ou seja, pela cultura. Sendo assim, os estilos da negociação, segundo o modelo de Thomas e Kilmann (1987) e Rahim (1983) são os seguintes: competição, compromisso, acomodação, evitamento e colaboração.

A orientação cultural do indivíduo pode influenciar os estilos de negociação adotados pelo mesmo. Assim, supomos que os coletivistas cooperam e colocam os interesses do grupo à frente da própria meta, como um fim primordial a ser alcançado, enquanto os individualistas cooperam como um meio para obter a satisfação dos seus interesses e objetivos individuais (Ramamoorthy & Flood, 2002). Espera-se, assim, que os indivíduos coletivistas adotem

estilos de negociação que pressupõem maior cooperação, como sejam os estilos de colaboração e acomodação (Thomas, 1992), enquanto o individualismo poderá contribuir para a adoção de estilos de negociação de baixa cooperação como o evitamento e a competição.

A habilidade de negociar além das fronteiras nacionais tem-se tornado extremamente importante nesta última década (Drake, 1995). Todo o 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 União Europeia e do Mercosul bem como a expectativa de formação da ALCA (Área de Livre Comércio das Américas) tem impulsionado o aumento do número de *joint ventures* e do comércio internacional como um todo (Bradley, 1995). Ao mesmo tempo, empresas multinacionais empregam cada vez mais executivos em seus quadros no exterior (Ioannou, 1995).

As táticas de negociação não são vistas sob uma mesma perspectiva de valores e, portanto, não são absolutas e imutáveis (Lewicki & Robinson, 1998). Por conseguinte, o individualismo/coletivismo poderá ter influência na adoção de táticas negociais éticas e não éticas. Provavelmente, os indivíduos que dão prioridade aos seus objetivos e interesses pessoais comportam-se principalmente em função de suas atitudes e não das normas do grupo (Triandis, 2001), logo não estarão tão preocupados com a ética nas suas negociações como os coletivistas que dão prioridade aos objetivos dos seus grupos e moldam os seus comportamentos, principalmente, com base em normas do grupo (Mills & Clark, 1982). Daí que seja esperado que a orientação cultural influencie as orientações éticas na negociação.

Por outro lado, os estilos de negociação também poderão ter influência na adoção de táticas negociais éticas e não éticas. Por exemplo, negociadores que adotam estilos de negociação que pressupõem maior cooperação, como sejam os estilos de colaboração e acomodação (Thomas, 1992), dão prioridade aos objetivos de ambas as partes e moldam os seus comportamentos, principalmente, com base em normas do grupo (Mills & Clark, 1982), por isso, espera-se que atuem de forma mais ética na negociação. Por sua vez, os indivíduos que adotam estilos de negociação de baixa cooperação, como o evitamento e a competição, dão prioridade aos seus objetivos e interesses pessoais e, por isso, comportam-se principalmente em função de suas atitudes e não das normas do grupo (Triandis, 2001), logo não estarão tão preocupados com a ética nas suas negociações como os coletivistas (Mills & Clark, 1982).

Esta dissertação está organizada em seis partes. Na primeira parte, fazemos uma revisão da literatura fundamental, focando especificamente a literatura sobre cultura e negociação. O foco na cultura visa abranger um conjunto de questões conceituais e orientações constituintes, especificamente no individualismo e coletivismo, mas sem a pretensão de exaustividade. Na revisão de literatura sobre negociação, o foco incide mais particularmente sobre o conceito, estilos e, nas táticas de negociação éticas e não éticas. Na segunda parte, propomos o modelo conceptual que reflete um conjunto de hipóteses derivadas da teoria. Em essência propomos que as orientações culturais têm impacto positivo nos estilos de negociação e na orientação ética das táticas de negociação. Na terceira parte, expomos o método, onde incluímos o procedimento de recolha de dados, a amostra e o instrumento de medida. A quarta parte é dedicada aos resultados, onde incluímos os testes estatísticos das hipóteses formuladas. Segue-se uma discussão alargada dos resultados à luz da teoria. Também apontamos limitações e contribuições deste estudo e assinalamos possibilidades para investigações futuras. Por fim fazemos um conjunto de análises conclusivas desta dissertação.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Revisão da literatura

2.1 *Cultura*

O aumento da popularidade da psicologia intercultural fundamenta a importância de definir e conceitualizar “cultura” numa linguagem significativa e em dimensões que podem ser medidas adequadamente (Khoury, 2006). Segundo McCusker e Gelfand (1997), a cultura consiste em mecanismos criados socialmente através dos quais grupos promulgam um ajuste com os seus ambientes. Uma maneira de pensar sobre a cultura é que "a cultura é para a sociedade o que a memória é para os indivíduos" (Kluckhohn, 1954). A cultura é concebida como um conjunto de denotativos (ou crenças), conotativos (ou atitudes, normas e valores) e pragmatismo (como as coisas são feitas ou as normas processuais) e conhecimento, compartilhado por um grupo de indivíduos que têm um história comum e participam numa estrutura social (Basabe, Paez, Valencia, Rimé, Pennebaker, Diener & Gonzalez, 2000). A cultura, em seu sentido mais amplo, é composta pelos valores, crenças, normas, costumes e comportamentos que sejam detidos por membros de uma sociedade e transmitidos de geração em geração através da aprendizagem (Khoury, 2006). Ela serve como uma espécie de cola - uma cola social - que liga um grupo de pessoas e dá-lhes uma identidade distinta como uma comunidade (Salacuse, 1999).

A cultura é um fenómeno de nível de grupo, embora cada grupo seja composto essencialmente por indivíduos e apesar do facto de a cultura se manifestar através de indivíduos, a própria cultura é um fenómeno que só pode ser observado, uma vez que é compartilhada pela grande maioria dos indivíduos pertencentes a uma determinado grupo. A cultura é adquirida no grupo a que os indivíduos pertencem, ou seja, por meio da socialização e aculturação. Isto implica que a cultura não só tem que ser compartilhada pelos indivíduos pertencentes a um determinado grupo, mas também que é preservada no tempo e transmitida de uma geração a outra. A cultura é um conjunto exclusivo de atributos que subsume todas as

áreas da vida social. Esses atributos podem possuir características intangíveis ou imateriais. O primeiro grupo, por exemplo, inclui: significados, valores, crenças, etc. O segundo, suas expressões, tais como padrões de comportamento e artefactos. Com base nas definições acima referidas, Smolinski (2006) definiu cultura como as normas transmitidas socialmente, crenças e valores que influenciam o comportamento dos indivíduos numa determinada comunidade.

Embora os valores culturais, atitudes e padrões de comportamento possam aparecer permanentemente incorporados num grupo, na verdade, a cultura é dinâmica. Ela está em constante mutação (Bohannan, 1995). Adamson Hoebel, antropólogo, definiu a cultura como "o sistema integrado de padrões de comportamento aprendido que são característicos dos membros de uma sociedade e que não são o resultado de herança biológica." (Hoebel, 1972, p. 7).

Ostrower (1986, p. 11) afirmou que "no conhecimento atual sobre a cultura, observa-se que, desde o passado, o homem se comporta como um ser cultural, cujo comportamento está ligado ao lugar e informações que recebe desde pequeno dentro de uma cultura já estabelecida". Salienta assim, a importância das empresas que operam no exterior manterem profissionais multiculturais, evitando-se conflitos culturais, que poderiam atrapalhar qualquer tipo de negociação. Segundo Hofstede (1980), cultura refere-se às normas, valores e crenças de um determinado grupo ou comunidade numa determinada área ou localização geográfica, e compartilhados pelos seus membros. Para Triandis (1994), por exemplo, o idioma, a hora e o local são importantes na determinação da diferença entre uma e outra cultura, uma vez que a linguagem é necessária para transmitir cultura e é desejável ter o mesmo período histórico e geográfica a fazê-lo de forma eficiente. A cultura pode, portanto, ser vista como uma "linguagem silenciosa" que as partes precisam, para além da língua que falam para comunicarem e chegarem a um entendimento genuíno (Hall, 1959).

Os grupos e subgrupos dentro de nações, por exemplo, instituições e organizações, podem ser caracterizados por um padrão distinto de valores culturais (Hofstede, 1980; Schwartz, 1992; Triandis, 1989). A cultura, como caráter exclusivo de um grupo social, engloba os valores e normas compartilhadas por membros desse grupo. São as instituições económicas, sociais, políticas e religiosas que orientam e controlam a atuação dos membros do grupo e ajudam a socializar novos membros (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley & Janssens, 1995).

Por outro lado, a cultura “é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (Hofstede, 2003, p. 19). Ainda segundo este autor, a cultura é formada por quatro elementos entre os quais temos os símbolos, os heróis, os rituais e os valores. Estes elementos formam o chamado *Onion Diagram*, ou seja, “diagrama de cebola”, pois estes elementos quanto mais “no interior” estão menos perceptíveis serão. Por exemplo, os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura; os valores, as mais profundas, e os heróis e rituais uma situação intermédia (Hofstede, 2003).

Assim, pode-se conceber os quatro elementos culturais mencionados – símbolos, heróis, rituais e valores – como a formação de uma série de círculos concêntricos, como as camadas de uma cebola (Hofstede, 2003). Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. As palavras numa língua, ou o calão, pertencem a esta categoria, assim como a forma de vestir, bandeiras, e símbolos de estatuto. Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que, por isso, servem de modelos de comportamento. Pode tratar-se mesmo de figuras de fantasia ou de banda desenhada (por exemplo, o Batman nos EUA). Os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura (por exemplo, a forma de cumprimentar, cerimónias sociais ou religiosas). E, por último, os valores são tendências para se preferir um certo estado de coisas face a outro. São sentimentos orientados, com um lado positivo e outro negativo (por exemplo, bom *versus* mau, sujo *versus* limpo, paradoxal *versus* lógico) (Hofstede, 2003).

Por outro lado, para Triandis (2001), os elementos da cultura são procedimentos habituais de funcionamento compartilhados, pressupostos não-declarados, ferramentas, normas, valores, hábitos provados no ambiente envolvente, e assim por diante. Uma vez que a percepção e cognição dependem da informação que é provada a partir do ambiente, estes últimos elementos são de particular interesse para os psicólogos (Triandis, 2001).

Triandis (1995), na sua revisão sobre cultura, concentrou-se nas manifestações do individualismo e coletivismo designando-os por “síndromes culturais”, destacando as características particulares. Segundo o autor, uma síndrome cultural é, em essência, um conjunto de crenças, atitudes, normas, papéis e valores que estão relacionados através de um tema comum. O conceito do individualismo/coletivismo na organização, em psicologia *cross-*

cultural, tornou-se universal, ao descrever uma construção bipolar. A ideia inicial era de que as culturas e sociedades poderiam (e foram) categorizados num dos pólos (Ho & Chiu, 1994).

Segundo Bem (1970), as crenças e atitudes humanas fundamentam-se 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 comportamentos. Para Allport (1970), valor é uma crença na qual o homem se baseia para atuar por preferência. Rokeach (1968) define atitude como “uma organização de crença relativamente duradoura em torno de um objeto ou situação, predispondo um indivíduo a responder de alguma maneira preferencial.

Edward Hall (1983) 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. Em contraste culturas “policrônicas”, não percebem as horas como fator importante em suas atividades, pois nenhuma agenda ou plano pode ser mais importante do que o contato humano ou relação pessoal.

2.2 Cultura e Negociação

Ao considerar o papel da cultura nos relacionamentos e na negociação internacional, é importante lembrar que o mundo tem uma incrível diversidade de culturas. Por exemplo, enquanto alguns observadores falam de "cultura asiática", como se fosse um conjunto homogêneo de valores, crenças e padrões de comportamento seguido por todos os asiáticos (Mahbubani, 1995), na realidade, a Ásia tem muitas culturas diferentes e distintas. Na verdade, a cultura pode influenciar o estilo de negociação. As pessoas com diferentes culturas seguem caminhos ou estilos diferentes para conduzir sessões de negociações. Pesquisas indicam muito claramente que as práticas de negociação diferem de cultura para cultura (Weiss, 1994, p. 51). De facto, a cultura pode influenciar a forma como as pessoas concebem a natureza e função da negociação em si. Estudos sobre estilos de negociação são abundantes (por exemplo, Fisher, 1980; Graham, Kim, Lin & Robinson, 1988), onde a cultura dos negociadores é expressa em seu estilo de negociação. Geralmente, o estilo de negociação é definido como a forma de pessoas de diferentes culturas se comportarem nas negociações (Salacuse, 1999; Smolinski, 2006). As diferenças culturais podem levar a erros de

interpretação do comportamento dos negociadores reais e sua motivação subjacente, como interesses e objetivos (Smolinski, 2006).

Para Salacuse (1999), diferenças de cultura entre os negociadores podem obstruir as negociações de muitas maneiras. Primeiro, elas podem criar mal-entendidos na comunicação. Se um executivo americano responde a outra proposta americana, dizendo: "*Isso está difícil*", a resposta, interpretada na cultura prática de negócios americana, provavelmente significa que a porta ainda está aberta para discussão, que talvez o outro lado deva melhorar a sua oferta. Noutras culturas, por exemplo, na Ásia, as pessoas podem estar relutantes em dizer um direto e enfático "não", mesmo quando essa é a sua intenção. Assim, quando um negociador japonês, em resposta a uma proposta diz: "*Isso está difícil*", ele está claramente a indicar que a proposta é inaceitável. "*É difícil*", significa "não" para os japoneses, mas para o americano significa um "talvez". Noutras culturas, por exemplo, na Austrália, os funcionários não esperam nem querem gestores que se envolvam com os problemas pessoais dos funcionários (Salacuse, 1999). Assim, um projeto australiano na Tailândia teria necessidade de mudar o seu conceito de relações e negociação com os empregados por causa da cultura local (Hughes & Sheehan, 1993).

Ainda segundo Salacuse (1999), o processo de compreensão da cultura da parte adversária numa negociação é semelhante ao descascar uma cebola. A camada mais externa da cebola é o comportamento, as palavras e as ações da parte adversária. É esta camada que um negociador de primeira percebe numa negociação intercultural. A segunda camada interna é composta por atitudes de pessoas desta cultura na direção de eventos e fenómenos específicos, por exemplo atitudes sobre o começo de reuniões pontualmente ou o formato apropriado de apresentações. Atitudes podem tornar-se evidentes para a parte adversária numa negociação intercultural só após longas discussões. Em seguida, estão as normas, as regras a serem seguidas em situações específicas. Aqui, por exemplo, um negociador pode vir a perceber que a insistência rígida do seu adversário na pontualidade não é meramente uma idiosincrasia pessoal, mas é baseado numa regra firme derivada da sua cultura (Salacuse, 1999).

Kabanoff (1992) propôs que as organizações podem ser classificadas em quatro tipos de cultura: (1) de elite, (2) de líder, (3) de mérito e (4) colegial. De acordo com esse mesmo autor, cada um destes tipos de cultura tem seu próprio conjunto básico de valores organizacionais. O tipo de cultura colegial é a cultura mais igualitária, na qual poder,

recompensas e recursos são distribuídos uniformemente. Esta cultura depende de indivíduos que se comprometem, participam e aderem a normas como a base para a realização de tarefas, em vez de optarem pelas recompensas instrumentais e, deste modo, a organização exerce relativamente pouco controlo direto sobre as pessoas. A cultura do tipo meritocrática tem muitas partes das qualidades igualitárias da cultura colegial, mas com maior ênfase em desempenho, onde recompensam as pessoas segundo o seu desempenho. Um conjunto de valores patrimoniais sobrepõe um conjunto de valores colegiais, interpessoais. A cultura do tipo de elite é a mais desigual, mais diferenciada, com poder, recursos e recompensas concentradas no topo. Valores instrumentais dominam os valores sociais. Finalmente, a cultura tipo líder é focada na desigualdade da distribuição de energia, recompensas e recursos (Kabanoff, 1992). Os diferentes tipos de organizações podem ser reconhecidos pelos diferentes valores que eles possuem e que são moldados pela cultura nacional envolvente (Kabanoff, 1995).

A grande diversidade de culturas do mundo faz com que seja impossível para qualquer negociador, não importa o quão qualificado e experiente, compreender plenamente todas as culturas que ele ou ela pode encontrar (Salacuse, 1999). Cada indivíduo tem a sua própria cultura, o que influencia o seu comportamento na negociação. Ao mesmo tempo, existem muitas outras variáveis além da cultura que também têm efeitos semelhantes (Smolinski, 2006). Estas variáveis podem ser individuais, tais como a personalidade dos negociadores, assim como estruturais ou de processo. Como apontado por Elgström (1994), é muito difícil avaliar corretamente o peso relativo de cada variável e não é apropriado tratar a cultura como a única variável explicativa do processo de negociação e os resultados.

2.3 Individualismo e Coletivismo

Os constructos individualismo e coletivismo (Dumont, 1986; Hofstede, 1980; Lukes, 1973) têm sido discutidos em muitos contextos nas ciências sociais (Kim, Triandis, Kagitcibasi, Choi, & Yoon, 1994; Triandis, 1995). Por exemplo, conceitos intimamente relacionados podem ser encontrados nas mais diversas áreas: valores (Hofstede, 1980; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961), sistemas sociais (Parsons & Shils, 1951), moral (Miller, Bersoff, & Harwood, 1990), política (Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995), religião (Bakan, 1966), padrões de cultura (Hsu, 1983). Indiscutivelmente a dimensão mais pesquisada e estudada em psicologia intercultural é o individualismo/coletivismo. A partir dos

anos 1980, o individualismo/coletivismo foi identificado como um dos principais temas em psicologia intercultural nos domínios social e organizacional (Triandis, Chen & Chan, 1998).

No primeiro trabalho de Geert Hofstede (1980) sobre as dimensões culturais, o autor apresentou quatro: (1) distância ao poder, (2) masculinidade/feminilidade, (3) individualismo/coletivismo e, por último, (4) aversão à incerteza. Mas neste estudo só nos debruçaremos sobre o individualismo/coletivismo que Geert Hofstede via como uma única dimensão bipolar. Hofstede (1984, p. 157) foi o grande responsável pela sua difusão, identificando uma estrutura unidimensional que expressaria a “(in) dependência emocional de grupos, organizações e outras coletividades”.

Hofstede (1984) definiu culturas individualistas como sendo aquelas sociedades em que os indivíduos estão principalmente preocupados com seus próprios interesses e os interesses de sua família imediata. Culturas coletivistas, em contraste, pressupõem que os indivíduos pertencem a um ou mais "grupos" (por exemplo, família, clã, ou outra entidade) do qual não podem separar-se. O "*ingroup*" protege o interesse dos seus membros, e, por sua vez, espera a sua lealdade permanente (Hofstede, 1984).

Triandis (1995) argumentou que os quatro atributos definidores do individualismo e coletivismo são: (a) a definição de si mesmo, que pode enfatizar aspetos pessoais ou coletivos (Triandis, 1989) ou podem ser independentes ou interdependentes (Markus & Kitayama, 1991); (b) os objetivos pessoais que podem ter prioridade sobre os objetivos do seu grupo ou vice-versa (Triandis, 1990; Yamaguchi, 1994); (c) a ênfase na troca, em vez de relações comuns (Mills & Clark, 1982) ou a ênfase na racionalidade em vez de parentesco (Kim et al., 1994); (d) a importância de atitudes e normas como determinantes do comportamento social.

Nas culturas coletivistas, as pessoas são interdependentes dentro dos seus grupos (família, tribo, nação, etc.), dão prioridade aos objetivos dos seus grupos, moldam os seus comportamentos, principalmente com base em normas do grupo, e comportam-se de uma forma comum (Mills & Clark, 1982). Por outro lado, nas culturas individualistas as pessoas são autónomas e independentes dos seus grupos, dão prioridade aos seus objetivos pessoais sobre os objetivos do grupo, comportam-se principalmente em função de suas atitudes, em vez de normas dos seus grupos, sendo que a teoria da troca social prediz adequadamente o seu comportamento (Triandis, 2001). Não se deve presumir que todas as pessoas nas culturas individualistas têm todas as características destas culturas, e que se passa o mesmo nas

culturas coletivistas. As pessoas também têm as suas próprias características dependendo da situação em que se encontram (Triandis, 2001).

Assim, a dimensão individualismo/coletivismo refere-se à prioridade dada à pessoa ou ao grupo ou coletivo (muitas vezes a família alargada). Hofstede, no seu estudo sobre culturas nacionais, identificou como países coletivistas, por exemplo, a Guatemala, Indonésia e Taiwan e, como países individualistas, os EUA e países da Europa Ocidental. O individualismo parece fortemente relacionado com o desenvolvimento económico e com a maior latitude geográfica (ou seja, países com climas moderados e frios tendem a ser culturas individualistas, enquanto os países com climas quentes tendem para culturas coletivistas). Dados de Hofstede sugerem que o aumento do desenvolvimento económico provoca individualismo. Quando aumenta a riqueza de um país, as pessoas têm acesso a recursos que lhes permitem maior privacidade e escolhas individuais, reforçando o individualismo. Por outro lado, Hofstede especulou que no passado, em climas moderados e frios, por causa da escassez de recursos e da menor densidade populacional, a sobrevivência do povo dependia mais da iniciativa pessoal, que suporta as culturas individualistas (Hofstede, 1991). Culturas individualistas são baseadas em relações de troca, com clareza sobre os detalhes da troca, a preocupação com equidade, o desapego emocional em relação aos outros, a igualdade de benefícios trocados e benefícios comparáveis. O comportamento na negociação também tende a fazer parte dessas culturas (Ma & Schoeneman, 1997).

Pessoas em culturas coletivistas estão especialmente preocupadas com os relacionamentos. Por exemplo, Ohbuchi, Fukushima e Tedeschi (1999) mostraram que indivíduos coletivistas em situações de conflito estão principalmente preocupados com a manutenção de sua relação com os outros, enquanto os individualistas estão principalmente preocupados com a realização da justiça. Assim, os coletivistas preferem métodos de resolução de conflitos que não destroem as relações (por exemplo, a mediação), enquanto os individualistas estão dispostos a ir a tribunal para resolver disputas (Leung, 1997).

A evidência sugere que a experiência emocional é percebida e expressa de forma mais intensa nas culturas coletivistas do que nas individualistas (Markus & Kitayama, 1991; Scherer, Matsumoto, Wallbott & Kudoh, 1988). Stephan, White e Cabezas (1996) descobriram que as pessoas de uma cultura individualista (EUA) se sentem mais à vontade para expressar emoções negativas que as pessoas de uma cultura coletivista (Costa Rica). Os EUA e a Europa têm sido sistematicamente rotulados como os portadores da tocha do

individualismo, enquanto países do leste asiático - a China é o exemplo por excelência - de serem especialmente de baixo individualismo ou altamente coletivistas, embora os testes sistemáticos para esta hipótese são poucos e baseiam-se em pesquisas iniciais de Hofstede (Oyserman, Coon, e Kimmelmeier, 2002). De acordo com Hofstede (1980), a norma prevalecente numa dada sociedade quanto ao grau de coletivismo esperado de seus membros afetará fortemente a natureza do relacionamento entre uma pessoa e as organizações a que pertence.

Para Hofstede (1991, p. 69), “o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável”. O individualismo enfatiza a ideia de que são os indivíduos, enquanto seres autônomos, a unidade principal de sobrevivência (Triandis, 1995; Gouveia & Clemente, 2000). O indivíduo está acima dos grupos em todos os aspectos, o que implica geralmente a separação em relação aos familiares e uma ruptura com os ancestrais. Ao passo que o coletivismo contempla a noção de que os grupos são a unidade de sobrevivência, sendo os indivíduos uma parte inseparável destes. Ou seja, os grupos são mais importantes do que a própria pessoa.

Para Schwartz (1994), o individualismo versus coletivismo refere-se à medida que uma sociedade trata o indivíduo como autônomo, ou como estão integrados nos seus grupos sociais. Nas culturas individualistas, as normas e instituições promovem a autonomia do indivíduo, enquanto em culturas coletivistas, as normas e instituições promovem a interdependência dos indivíduos através da ênfase sobre as obrigações sociais. Naturalmente que o grau de individualismo varia dentro de cada país e de um país para o outro, pelo que se torna muito importante estabelecer os índices a partir de amostragens comparáveis de país para país, como foi o caso do estudo da IBM, desenvolvido por Hofstede (1991). De acordo com estas previsões, Parks e Vu (1994) compararam grupos de decisores dos EUA e grupos de decisores vietnamitas. Na verdade, os vietnamitas, que foram assumidos como sendo coletivistas, foram mais cooperativos do que os decisores norte-americanos, que foram assumidos como individualistas. O modo como uma sociedade “trata” as pessoas afeta a maneira como estas interpretam o seu modo de agir com as outras. Assim, em todas as

sociedades, as pessoas se distinguem entre grupos dos quais são membros e dos que não são (Turner, 1987).

Triandis (1990, 1995) sugeriu que existem muitos tipos de individualismo e coletivismo. O autor argumentou que o individualismo americano é diferente do individualismo sueco, de igual modo, o coletivismo do kibutz israelita é diferente de coletivismo coreano. Triandis e Gelfand (1998) defenderam que tanto o individualismo como o coletivismo podem ser “horizontais” (ênfase na igualdade) ou “verticais” (ênfase na hierarquia) e que esta é uma distinção viável e importante. A categoria horizontal expressa o sentido de equidade entre os indivíduos, e a categoria vertical, expressa o sentido da desigualdade e da existência de diferentes posições entre os indivíduos dentro da sociedade. Individualismo horizontal foi definido como o desejo de um indivíduo em ser único e distinto do outro, são propensos a dizer "*eu quero fazer minha própria coisa*", e são altamente autossuficiente, mas eles não estão especialmente interessados em tornar-se distintos ou em ter *status* elevado. Individualismo vertical foi definido como o desejo de adquirir um *status* mais elevado através da competição individual. Eles são propensos a dizer "*quero ser o melhor.*" Coletivismo horizontal foi definido como uma sensação de ser semelhante aos outros, compartilhando objetivos, interdependência e sociabilidade, mas eles não se submetem facilmente à autoridade. Em coletivismo vertical as pessoas enfatizam a integridade do grupo, incluindo autossacrifício em prol do grupo e na submissão à autoridade. Além disso, os coletivistas verticais apoiam a competição entre os membros do grupo (Triandis & Gelfand, 1998).

Como mencionado anteriormente, o individualismo/coletivismo já não é considerado como um constructo ocupando extremos opostos do espectro. Em vez disso, o individualismo e coletivismo podem ser interpretados como duas visões do mundo distintas, multidimensionais (i.e., compostas de vários componentes), e não é contraditório considerar dois pontos de vista ao mesmo tempo. Triandis e Gelfand (1998) argumentaram que existem diferentes tipos de individualismo e coletivismo, e que o apoio mais teórico e empírico para atributos adicionais são necessários.

Schimmack, Oishi e Diener (2005) defenderam a construção do individualismo como uma dimensão válida e importante das diferenças culturais.

2.4 Negociação

A negociação foi definida como o processo pelo qual duas ou mais partes tentam resolver objetivos incompatíveis percebidos (Carnevale & Pruitt, 1992). Ainda segundo estes mesmos autores, a negociação é uma forma de interação social. Segundo Steele, Murphy e Russill (1995), a negociação é um processo mercantil de dar e receber, através do qual as condições de uma transação são acertadas e implementadas. Para Laurent (1987), a negociação é uma forma de tentar resolver, pela discussão, os problemas que surgem entre os indivíduos ou diversas coletividades das quais eles fazem parte. Lax e Sebenius (1986, p. 11) definiram a negociação como “um processo de interação potencialmente oportunista pelo qual duas ou mais partes, com algum aparente conflito, procuram a melhor solução, através de uma ação conjunta.”

Desta forma, as partes interessadas procuram resolver conflitos acordando diferentes alinhamentos de conduta e procurando vantagens individuais e coletivas, com o objetivo de obter resultados que sirvam os seus interesses mútuos. Segundo a tradição cognitiva (Bazerman & Neale, 1983; Thompson, 1990), os processos de negociação e os resultados podem ser melhor compreendidos quando as negociações são vistas como uma tomada de decisão, tarefa cognitiva em que os indivíduos constroem representações mentais da situação de conflito, as questões, e seus adversários. A investigação tipicamente examina as capacidades de processamento de informação dos negociadores e como elas influenciam julgamentos, processos comportamentais e os resultados das negociações. Neste sentido, um dos objetivos da tradição cognitiva é identificar suposições equivocadas que os negociadores têm durante situações de negociação (Bazerman & Carroll, 1987; Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson, 1990).

De acordo com Graham (1984; 1985), as negociações têm quatro grandes processos ou etapas: (1) construção de relacionamentos; (2) troca de informação relacionada com tarefas; (3) persuasão e compromisso, e (4) concessões e acordo. Por sua vez, Weiss (1993) falou em três fases pelas quais deve passar uma negociação: pré-negociação, negociação e implementação das fases pós-negociação.

Desenvolver o perfil do negociador é algo que se faz permanentemente em qualquer empresa que pretenda permanecer no mercado e este exige que os profissionais se sentem à mesa para negociar com outras culturas. Seja em Brasil ou em Singapura, as pessoas carregam consigo algumas estruturas de apoio, elementos nucleares da cultura e da história pessoal, que

vão juntos para a mesa de negociação. Essa estrutura de apoio, na verdade são os valores que o negociador apreendeu ao longo da sua experiência pessoal e profissional e que ficam mais fortes e mais acirrados no momento de negociação (Magalhães, 2010).

Se pensarmos, por exemplo, num negociador a sair do Brasil para negociar na China ou no Japão, o grande apoio que ele tem, a sua retaguarda dele é a conservação dos seus valores. Ele não pode chegar a uma negociação e simplesmente abrir mão de todos os valores e agir com novos valores. Ele possui alguns valores dos quais não poderá abrir mão. São aqueles chamados nucleares, que não sofrem transformações, não importa o grau de aculturação. É nesse processo que também o outro negociador chega a mesa de negociação carregando as mesmas estruturas de apoio, provenientes da sua cultura e história pessoal para interagir durante as negociações. Porque esse é o apoio que todo o negociador tem, e é o que traz sempre consigo. Ou seja, um negociador num país completamente diferente, numa cultura diferente, apoia-se nesses elementos de cultura (Magalhães, 2010).

De acordo com Minervini (2001, p. 101), “colocar-se na cultura do parceiro” é fundamental para o sucesso de uma negociação, pois, mais de 50% dos negócios internacionais acabam não sendo concretizados pela falta de conhecimento existente nas diversas culturas. Devemos considerar que existem aspetos universais em todo ser humano. A cultura apenas mostra a forma concreta como estes aspetos universais se manifestam. Por exemplo, todo ser humano tem necessidade de se alimentar e a cultura é que vai ditar o tipo de alimentação a ser ingerida (na Índia, as pessoas preferem passar fome do que comer carne de vaca).

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 resultado depende de características do negociador, situação, e o processo de negociação (Adler & Graham, 1989). Enquanto os negociadores são os principais elementos de uma negociação, em muitos casos, consultores externos, parceiros da empresa, distribuidores, concorrentes e instituições governamentais também desempenham um papel importante.

Para Bocanera (1997) existem certos fatores que não estão presentes nas negociações comerciais nacionais e que afetam as transações internacionais, transformando-se em obstáculos a superar. Estes fatores são: o ambiente, o lugar, e a cultura; a burocracia de organizações estrangeira e as leis e os governos estrangeiros. Nada é imune ao choque cultural e se isto não é controlado com eficácia, as negociações podem fracassar.

2.4.1 Estilos de Negociação

A literatura sobre estilos de negociação fornece vários quadros conceptuais de comportamento de negociação. Por exemplo, Thomas e Kilmann (1987) assumiram que os estilos de negociação são independentes de um contexto particular, portanto, que os comportamentos individuais de negociação podem ser avaliados através das situações. Assim, os estilos de negociação são comportamentos relativamente estáveis que surgem nos encontros de negociação. Eles são padrões de comportamento dos indivíduos que reaparecem em situações de negociação através do mecanismo de predisposição para determinados cursos de conduta (Gilkey & Greenhalgh, 1986). Hall (1969) afirmou que o comportamento de negociação é influenciado pela situação, Rahim (1983) defendeu a influência do alvo, e Putnam e Wilson (1982) sugeriram tanto a influência pelo contexto situacional e como pelo alvo.

Putnam e Wilson (1982) identificaram três estilos de negociação: (1) controlo, (2) solução orientada e (3) modos de não confronto. Estes três estilos de negociação são semelhantes aos identificados pelos autores Mnookin, Peppet e Tulumello (2000) e Weider-Hatfield (1988). Outros autores especificaram cinco estilos de negociação: (1) integração, (2) obrigação, (3) dominação, (4) evitamento e (5) compromisso (Rahim 1983) ou (1) colaboração, (2) compromisso, (3) competição, (4) acomodação e (5) evitamento (Thomas & Kilmann, 1987). Mas nesta dissertação só vamos falar de quatro estilos de negociações – competição, evitamento, acomodação e colaboração – com base no trabalho de Gudergan, Mathies, Kyngdon e Kozicki (2004).

- Competição (eu ganho, tu perdes):

O Estilo de negociação competitiva é definido como um traço estável sobre a forma de chegar a um acordo, caracterizada por valores e crenças que refletem uma orientação assertiva e não cooperativa. É um estilo agressivo onde o negociador procura ganhar 100%, não se preocupando e sacrificando a outra parte, ou seja, tenta satisfazer os interesses próprios sem a consideração dos interesses do outro. Por exemplo, as partes agem desta maneira: “eu não cedo” ou “não dou o braço a torcer”. Esses negociadores são, normalmente, pessoas independentes e com muitos recursos. Este tipo de negociação usa-se quando o objeto do negócio é escasso e não é negociável; a solução impopular é necessária; o assunto tem pouca importância e o prazo está a expirar (Thomas, 1992). Tem como vantagem, a rapidez; pode estimular a criatividade e energizar a outra parte. E

desvantagens: conduz ao ressentimento; fim do relacionamento das partes e má reputação e dificulta negociações futuras.

- Evitamento (eu perco, tu perdes):

Gudergan et al. (2004) definiram estilo de negociação de evitamento como uma característica estável sobre a forma de chegar a um acordo, caracterizada por valores e crenças que refletem uma orientação pouca assertiva (que não se impõe) e não cooperativa. O indivíduo negligência/ignora os interesses de ambas as partes. Evita envolver-se no assunto, permitindo que os eventos sigam o seu curso, sem interferir em qualquer sentido. Por exemplo, “deixemos que o problema se resolva por si próprio” ou “é preferível não me envolver”. É um estilo usado para evitar conflitos ou confronto, e pode ocorrer quando o objeto da negociação não tem grande valor, o que gera desleixo das partes. Usa-se quando o valor de investimento supera o que o conflito ou negociação traz consigo. Tem como vantagem, a economia de tempo e a escalada do conflito pode ser evitada. E como desvantagem, a solução provisória; não ataca o problema. O negociador usa este estilo, por exemplo, quando o assunto é trivial ou é necessário tempo para refletir (Thomas, 1992).

- Colaboração (eu ganho, tu ganhas):

Estilo de negociação colaborativa é definido como uma característica estável sobre como chegar a um acordo, caracterizada por valores e crenças que refletem uma orientação firme e cooperativa. Procura satisfazer completamente os interesses de ambas as partes, ou seja, é uma tentativa de obtenção de solução “ganha-ganha” que permita a ambas as partes atingir os objetivos. Por exemplo, “estes são os meus interesses. Quais são os teus?” Ou “como é que pode ser um bom negócio para ambos?”. É um estilo ideal de negociação, mas quase impossível ou difícil de concretizar, pois é complexo fazer as partes de uma negociação ganharem tudo o que querem. Usa-se sempre no início da negociação, para mostrar interesse e manter a boa imagem no mercado, também quando a relação é importante para os negociadores e quando a reputação no mercado é importante. E realiza-se quando as partes não têm pressa para a sua concretização;

- Acomodação (tu ganhas, eu perco):

Estilo de negociação de acomodação é definido como um traço estável sobre a forma de chegar a um acordo, caracterizada por valores e crenças que refletem uma orientação

pouca assertiva (que não se impõe) e cooperativa. Negligência os interesses próprios para satisfazer os interesses do outro. Representa um abandono dos seus interesses em favor do outro. Por exemplo, “eu aceito que a tua vontade prevaleça”. É precisamente o oposto da competição, onde o negociador não se importa com a perda e privilegia as relações de longo prazo. É um negociador altruísta, ou seja, preocupado com o bem dos outros. Deve ser feito com cuidado, pois a outra parte pode achar-nos fracos e aproveitar-se disso. Usa-se para reparar o relacionamento e quando estamos com falta de qualquer coisa, e também pode ser usado como meio de vir a cobrar no futuro. Pode ser vantajoso para o negociador adotar este estilo quando pretende obter algo em troca ou o assunto é mais importante para o outro (Thomas, 1992).

A Negociação envolve o confronto direto, seja face a face, ou eletrônico, de princípios e/ou seus agentes. Este é claramente o primeiro de muitos conceitos ocidentais no modelo. As negociações podem ser, e em muitas culturas são frequentemente, realizadas indiretamente através de terceiros. Esses terceiros podem atuar como agentes (representantes dos princípios), ou mediadores (totalmente neutros tentando apenas facilitar um acordo), ou podem agir como intermediários, transmitindo informações entre as partes e outros agentes com interesse no resultado. Dois tipos de informações são relevantes na negociação: Informação sobre o poder e as informações sobre as partes interessantes, ou os motivos pelos quais eles tomam as suas posições (Fisher, Ury & Patton, 1991).

Thomas e Kilmann (1987) assumiram que os estilos de negociação são independentes de um contexto particular, portanto, que os comportamentos individuais de negociação podem ser avaliados através das situações.

Não há qualquer estilo de negociação universal que vai melhorar consistentemente os resultados de um indivíduo nos negócios. Pelo contrário, cada negociador tem de utilizar um único conjunto de ferramentas de negociação pessoais para melhorar o desempenho (Kumar, Rai & Pati, 2009). Negociação ineficiente, por outro lado, restringe a possibilidade de resolver conflitos, e é uma das razões da falta de entendimento dos estilos próprios adotados durante os processos de negociação (Cheung, Yiu & Yeung, 2006).

O estilo de negociação ao nível individual seria baseado em todos os três elementos da negociação: características negociadoras, situação, e o processo de negociação (Adler & Graham, 1989). Além disso, os trabalhos sobre os estilos de negociação têm sido ou sobre as linhas de diferenças individuais, diferenças entre países, ou uma mistura das diferenças

individuais entre os países. Graham (1985) relata que os negociadores brasileiros parecem ter um estilo mais agressivo de conversa do que os negociadores japoneses ou americanos. Ao nível da empresa, a fim de garantir a melhor realização do resultado alvo de uma negociação, os gestores de diferentes culturas deve compreender os estilos de negociação de suas contrapartes.

Qualquer estilo de negociação é influenciado pela personalidade e capacidade do negociador, bem como as situações culturais, políticas, emocionais e físicas que cercam as negociações, no entanto, além de estilo, muitos outros fatores, como a tática e a estratégia, a estrutura das negociações, e as influências externas são fundamentais na definição do processo e do resultado das negociações (McDonald, 1996).

A definição de estilo de negociação de Kumar et al. (2009) leva em consideração o comportamento como uma abordagem com a intenção de satisfazer a necessidade de orientação inerente. Portanto, o estilo de negociação de uma pessoa é a soma total das maneiras como reage e interage em situações interpessoais com a intenção de satisfazer orientações de uma necessidade inerente (Kumar et al., 2009).

Portanto, para uma negociação bem-sucedida é preciso não só apoiar o nosso estilo de negociação com a nossa capacidade, mas também ser adepto de priorizar e ordenar os valores, escolhendo o plano de negociação apropriado (Kumar et al., 2009). Ainda segundo estes autores, estes planos podem ficar perturbados, como nós podemos sentir quando não é possível atingir a meta que pretendíamos. Nesse caso, vamos ter de fazer ajustes nos nossos planos de negociação, utilizando táticas de curto prazo de negociação. Planeamento e táticas em conjunto podem ser vistos como a estratégia de negociação de um indivíduo (Kumar et al., 2009).

2.4.2 Táticas de negociação Éticas e não éticas

O estudo da ética é uma tradição antiga, enraizada em crenças religiosas, culturais e filosóficas. Mas o estudo da ética empresarial é de interesse recente. Na última década, a ética nos negócios tornou-se um tema de discussão popular por executivos de empresas americanas, funcionários, acionistas, consumidores, e professores universitários. Pode-se encontrar nas escolas de negócios e em departamentos de filosofia, sociologia e teologia graduações e pós-graduações em ética empresarial e seminários públicos sobre ética nos negócios. Atualmente, existem centros para o estudo da ética, e há artigos, livros, discursos e sermões sobre ética (Lewis, 1985).

Um número elevado de pesquisas tem procurado explicar o comportamento ético dos gestores a partir de algumas das suas características individuais, tais como o género (Luthar, DiBattista, & Gautschi, 1997; McDaniel, Schoeps, & Lincourt, 2001), e os valores morais (Carlson, Kacmar, & Wadsworth, 2002). No nível organizacional, as determinantes mais estudadas incluem o clima ético da organização (Deshpande, 1996; Peterson, 2002), o papel dos códigos de ética (Farrell, Cobin, & Farrell, 2002; Schwartz, 2001) e a estrutura do capital (Brower & Shrader, 2000; Johnson & Greeing, 1999).

Uma apreciação interessante sobre ética subjetiva é feita por Rand (1961). Conforme essa autora, as razões pelas quais os homens precisam de um código da 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 do seus próprios atos morais. 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 roturas.

A ética é um produto da vida social (apesar de não ser 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 valores (Cardiga, 2002). A ética nos negócios foi definida na *Ethisphere magazine* como os princípios e as normas que determinam a conduta aceitável em organizações empresariais. A aceitabilidade de comportamento no mundo dos negócios é determinada pelos clientes, concorrentes, órgãos reguladores do governo, grupos de interesse e público, bem como os princípios morais pessoais de cada indivíduo e valores. A ética empresarial diz respeito a um indivíduo ou decisões de um grupo de trabalho que a sociedade avalia como certo ou errado, ao passo que a responsabilidade social é um conceito mais amplo que diz respeito ao impacto das atividades de toda a empresa na sociedade (Ethisphere magazine, chapter 2, p. 39). A ética, ao lado de tradição, costumes, hábitos e leis, e até mesmo para além destas práticas, é um elemento bastante significativo, que organiza a vida social. Além dos códigos universalmente aceites, como a abstenção de mentir, matar ou roubar também existem códigos de ética que são únicos para uma sociedade específica (Şahin, 1986).

Por outro lado, Langlois e Schlegelmilch (1990) definiram um código de ética como uma declaração da empresa que regista os princípios corporativos, regras de conduta, códigos

de prática, ou de responsabilidade da empresa para as partes interessadas, o meio ambiente, ou quaisquer outros aspetos da sociedade externos à empresa.

Trevino (1990) desenvolveu a construção de uma cultura ética e propostas de influências diretas de cultura ética na conduta individual. Ele definiu a cultura ética como um subconjunto da cultura organizacional, o que representa uma interação multidimensional entre os sistemas "formal" e "informal" de controlo comportamental que são capazes de promover tanto o comportamento ético ou antiético. Sistemas culturais "formais" incluem fatores como políticas (por exemplo, códigos de ética), liderança, estruturas de autoridade, sistemas de recompensa, programas de formação. Sistemas "informais" incluem fatores como o comportamento dos colegas e normas éticas.

As táticas de negociação não são vistas sob uma mesma perspetiva de valores e, portanto, não são consideradas absolutas e imutáveis (Lewicki & Robinson, 1998). Segundo Singer (1993), um traço distintivo da ética consiste no facto de os juízos éticos serem universais. A ética exige que o indivíduo extrapole o 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. Segundo Frankena (1963), as teorias teleológicas sustentam que o padrão ou critério básico ou último para decidir o moralmente certo ou errado é o valor não-ético que venha a sugerir. A decisão final deve ter em conta, direta ou indiretamente, a proporção da prevalência do bem sobre o mal produzido.

As dimensões propostas por Hofstede reúnem uma significativa aceitação entre os cientistas sociais e a sua validade tem sido repetidamente demonstrada em inúmeros trabalhos (Robertson, Crittende, Brady, & Hoffman, 2002). No mapa cultural do mundo é possível identificar grupos homogéneos de países, em cujo âmbito os perfis culturais são idênticos entre si em aspetos pertinentes para a análise das questões éticas. Apesar das dimensões de Hofstede serem habitualmente aplicadas ao nível nacional, alguns autores sugerem que elas também são identificáveis ao nível individual (Wagner, 1995; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988), considerando-as bons indicadores do comportamento e critério válido para distinguir pessoas.

No contexto organizacional, o indivíduo não está imune aos efeitos e às influências da cultura social. Um dos fatores que pode influenciar a forma como uma pessoa reage perante diferentes dilemas éticos é precisamente a sua perspetiva cultural (Robertson et al., 2002).

Nos anos mais recentes, o interesse da comunidade científica pelo estudo do fenômeno ético a partir de uma abordagem cultural tem aumentado; no entanto, o número de trabalhos realizados sobre o tema ainda é reduzido (Jackson & Artola, 1997) e os resultados globais ainda são inconclusivos (Priem & Shaffer, 2001). Numa abordagem da ligação entre as referências culturais e a ética profissional, Tsui e Windsor (2001) estudaram a relação entre a teoria cultural de Hofstede e o desenvolvimento moral de auditores chineses e australianos, tendo encontrado suporte empírico para essa relação.

Outros autores têm desenvolvido estudos empíricos que corroboraram a existência de uma relação entre as dimensões culturais e a avaliação moral dos indivíduos perante dilemas éticos (Jackson & Artola, 1997; Priem & Shaffer, 2001), mas a medida exata desta relação ainda não é muito clara, dado existirem igualmente autores que não encontraram evidência empírica da sua existência (Lysonski & Gaidis, 1991; Whipple & Swords, 1992). Segundo Moon e Woolliams (2000), a dimensão ética da atividade empresarial tem especificidades culturais difíceis de evitar e os decisores devem estar preparados para compreender e aproveitar essas particularidades inerentes à condição social da vida humana.

O conceito de distância ao poder foi incorporado nos estudos de ética nos negócios em diferentes formas. Ferrell, Zey-Ferrell e Krugman (1983) usaram a teoria de associação diferencial para descrever o comportamento ético/antiético. Esta teoria pressupõe que o comportamento é aprendido através do processo de interação com as pessoas que fazem parte de grupos pessoais íntimas (Sutherland & Cressey, 1970), como seus pares, em vez de seus superiores. Enquanto isso seria verdade em qualquer sociedade, seria mais provável numa com uma fraca distância ao poder onde menos reverência é dada para as opiniões dos seus superiores.

A pesquisa atual sugere que um fator importante que pode influenciar o comportamento ético dos funcionários é o clima ético de uma organização (Deshpande, 1996; Victor & Cullen, 1990). O clima ético de uma organização é definido pela percepção comum de como as questões éticas devem ser tratadas e do que é um comportamento eticamente correto (Deshpande, George & Joseph, 2000). Por outro lado, Victor e Cullen (1988, p. 101) definiram clima ético como "as percepções prevaletentes de práticas organizacionais típicas e procedimentos que têm conteúdo ético" ou "os aspetos do ambiente de trabalho que determinam o que constitui um comportamento ético no trabalho." Na literatura sobre ética nos negócios, o contexto ético tem sido representado principalmente por dois constructos

multidimensionais, o clima ético (por exemplo, Victor & Cullen, 1987, 1988) e cultura ética (Trevino, 1990). Outro fator que pode influenciar o comportamento ético é a experiência de gestores de sucesso dentro da organização. Pesquisas anteriores já haviam apontado que, embora o estudo de oportunidade e frequência de comportamentos antiéticos seja importante, o exame da relação entre o sucesso e o comportamento antiético é crítica (Hunt, Chonko & Wilcox, 1984).

Os gestores de sucesso servem como modelos. Qualquer comportamento antiético não repreendido da sua parte irá enviar um sinal de que os atos antiéticos são padrões aceitáveis de comportamento corporativo. Por outro lado, se os gestores acreditam que o comportamento ético é necessário para o sucesso, tal percepção (ou seja, o otimismo ético) será uma forte motivação para o comportamento ético (Hunt et al., 1984; Vitell & Davis, 1990).

No entanto, é importante entender que a ética nos negócios vai além das questões legais. A conduta ética constrói a confiança entre os indivíduos e nas relações comerciais, o que valida e promove a confiança nas relações comerciais. Restabelecer a confiança é muito mais difícil em organizações que têm reputação de agir de forma antiética (Ethisphere magazine, chapter 2, p. 40).

Aprender a reconhecer as questões éticas é o passo mais importante para entender a ética nos negócios. Uma questão ética é um problema de identificação, situação ou oportunidade que requer uma pessoa para escolher entre várias ações que podem ser avaliadas como certas ou erradas, éticas ou antiéticas (Ethisphere magazine, chapter 2, p. 41). As questões éticas não estão limitadas às organizações sem fins lucrativos. A ética também está relacionada com a cultura em que uma empresa opera. Nos Estados Unidos, por exemplo, seria impróprio para um empresário trazer um presente embrulhado para um potencial cliente na sua primeira reunião, pois o presente pode ser visto como um suborno. No Japão, no entanto, é considerado indelicado não trazer um presente. Assim, a cultura em que a empresa opera é fundamental para a compreensão do que é ético ou antiético (Ethisphere magazine, chapter 2, p. 42).

Uma das principais causas do comportamento antiético nas organizações são os objetivos financeiros ou de negócios excessivamente agressivos. Muitas dessas questões se relacionam com as decisões e preocupações que os gestores têm de lidar diariamente. Muitas questões éticas nos negócios podem ser categorizadas no contexto de sua relação com o

comportamento intimidador e abusivo, conflitos de interesse, justiça e honestidade, comunicações e associações empresariais.

- **Comportamento intimidador e abusivo:** é o segundo problema ético mais comum para os funcionários. Estes conceitos podem significar qualquer coisa como ameaças físicas, acusações falsas, palavrões, insultos, gritos, aspereza, ignorar alguém, irracionalidade, e o significado dessas palavras pode variar por pessoa. Dentro do conceito de comportamento abusivo, a intenção deve ser levada em consideração. O modo como uma palavra é dita (inflexão de voz) pode ser importante. Adicione-se a isso o facto de que vivemos num ambiente de negócios e trabalhamos com diversos grupos culturais e o gestor logo percebe a profundidade das questões éticas e legais que possam surgir;
- **Conflito de interesses:** a questão ética mais comum identificada por funcionários existe quando uma pessoa deve escolher se quer avançar para os seus próprios interesses pessoais ou de outros. Para evitar conflitos de interesse, os funcionários devem ser capazes de separar seus interesses financeiros pessoais dos interesses de negócio;
- **Justiça e honestidade:** lealdade e honestidade são o cerne da ética nos negócios e relacionam-se com os valores gerais dos tomadores de decisão. No mínimo, os empresários devem seguir todas as leis e regulamentos aplicáveis. Mas, além de obedecer a lei, é esperado que não prejudiquem os clientes, empregados, concorrentes conscientemente através do engano, falsidade ideológica, coação ou discriminação;
- **Comunicações:** é outra área em que podem surgir preocupações éticas. Publicidade falsa e enganosa, bem como táticas enganosas de vendas, e pode levar ao fracasso de um negócio;
- **Relações comerciais:** o comportamento dos empresários em relação a clientes, fornecedores e outras pessoas no seu local de trabalho também pode gerar preocupações éticas. Comportamento ético dentro de uma empresa envolve guardar segredos da empresa, obrigações e responsabilidades de reuniões e evitar pressões indevidas que podem forçar os outros a agir de forma antiética.

Lewicki e Robinson (1998) acreditam que os negociadores percebem e discriminam as táticas a serem utilizadas numa negociação. Quando decidem utilizar táticas de negociação

que não sejam consideradas totalmente éticas, avaliam estas táticas num “*continuum*” que se estende desde eticamente apropriadas até eticamente inapropriadas. As táticas situadas numa das pontas deste *continuum* são consideradas eticamente aceites e normalmente utilizadas em negociação, 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 definidas e justificadas.

De acordo com o modelo idealizado por Lewicki (1983), os cinco grupos de fraude ou mentira geralmente utilizados em negociação são: (1) oferecer ou procurar, respetivamente, abaixo ou acima da posição real; (2) fazer *bluff* ou fazer falsas promessas; (3) prestar falsas informações; (4) cometer fraude através da omissão de informações importantes para o resultado da negociação; (5) distorcer os factos para/diante de terceiros. Neste trabalho vamos falar das cinco classificações de táticas de negociação que são: (1) atacar rede adversária, (2) negociação competitiva tradicional, (3) falsas promessas, (4) deturpação e (5) recolha inapropriada de informações.

- **Atacar rede adversária:** envolve a tentativa de enfraquecer a posição do seu oponente através de influência do seu grupo. Representa uma classe de táticas de negociação em que o objetivo é minar o sistema de apoio do negociador no seu grupo, por exemplo, falar com o chefe, a fim de estimular o seu apoio através de deserções ou com risco de embaraçar o adversário. A maioria dos negociadores compreende as pressões implícitas (ou muitas vezes explícitas) do grupo sobre eles para parecerem fortes e competentes, e o forte impacto que uma avaliação negativa pode ter sobre a "perda da dignidade" (Brown, 1968; Lewicki, Litterer, Minton & Saunders, 1994). Esta tática ocorre em situações em que estão envolvidas outras partes – além do adversário – na negociação.
- **Negociação competitiva tradicional:** representa uma agregação de táticas tradicionalmente aceites na negociação distributiva – esconder a linha de fundo, fazer exigências de abertura inflacionadas, garantir informações sobre o seu adversário, minar a confiança do adversário e, travar ou retardar o progresso da negociação (Lewicki & Robinson, 1998). Estas táticas são frequentemente defendidas como necessárias para o sucesso da negociação competitiva (por exemplo, Cohen, 1980; Karrass, 1974). Dado o modelo de protótipo de negociação distributiva (por exemplo, Walton & McKersie, 1965; Lewicki & Litterer, 1985), as táticas são geralmente

orientadas para manter o sigilo de sua própria posição, enviando falsos sinais que vai deixar o adversário "fora da pista" e frustrar a tentativa de sigilo do adversário.

- **Falsas promessas:** O negociador falsamente afirma suas intenções de realizar algum ato (Lewicki & Robinson, 1998). “Bluffs” geralmente podem ser descritos como falsas promessas e falsas ameaças. A falsa promessa (forma geral: se você fizer X, vou recompensá-lo) pode ser um compromisso de premiar um indivíduo mais tarde, se o adversário está em conformidade com o nosso pedido agora. Uma falsa ameaça (forma geral: se você não fizer X, ou se você fizer Y, vou puni-lo) pode ser uma intenção declarada de sair, se o adversário não fizer concessões apropriadas. Em ambos os casos, o ator nunca tem a intenção de seguir com as consequências estabelecidas. O seu objetivo é de usar o poder para pressionar o adversário para cumprir com o negociador diretamente, quer indicando falsas ameaças e promessas ou estreitamento das opções de escolha na percepção do oponente. Esta categoria espelha fortemente a categoria "bluff", proposto por Lewicki (1983).
- **Deturpação:** O negociador distorce o seu momento de assentimento preferido (Lewicki & Robinson, 1998). Segundo este mesmo autor, um indivíduo com a intenção de comprar um automóvel pode dizer ao vendedor que ele só pode pagar US \$ 3000, quando na verdade ele está disposto a gastar até US \$ 4000. A deturpação é percebida como necessária para criar uma razão para o adversário fazer concessões. Num estudo inicial de falsas declarações, Chertkoff e Baird (1971) demonstraram que os negociadores que fizeram exigências extremas (muito acima ou abaixo do seu momento de assentimento preferencial) eram mais propensos a ter adversários a ceder a essas exigências e alcançar acordos altamente favoráveis (Lewicki & Robinson, 1998).
- **Recolha inapropriada de informações:** Esta tática exige a obtenção de informações sobre a posição de negociação do seu adversário, empregando várias táticas geralmente vistas como inaceitáveis em situações de negociação tradicionais (Lewicki & Robinson, 1998). Este fator inclui os itens que abordam várias formas de "suborno", entre os quais: (a) pagar para obter informações sobre o adversário, (b) recrutar membros do grupo de adversários para o seu lado, (c) obter informações em troca de presentes, favores, etc. O ponto em comum nestes itens não é uma distorção de verdade, mas de "enganar" as regras informais de negociação, prestando as

informações necessárias que de uma outra forma não teriam à sua disposição (Lewicki & Robinson, 1998).

(Inicia em página ímpar)

Desenvolvimento Conceptual

3.1 O impacto da orientação cultural nos estilos de negociação

A cultura influencia profundamente a forma como as pessoas pensam, se comunicam e se comportam, e isso também afeta os tipos de acordos que eles fazem e a forma como os fazem (Salacuse, 1999). No âmbito da negociação, devemos considerar três cenários: o primeiro diz respeito aos negociadores diretamente envolvidos na elaboração do acordo, bem como ao ambiente físico em que se realiza a negociação. O segundo, às pessoas importantes que de uma forma ou de outra exercem influências sobre os negociadores, bem como a tudo que se relacione com o apoio logístico. O terceiro diz respeito às variáveis macroeconômicas, sociais e culturais. O conhecimento do assunto é outro ponto de capital importância, pois de sua compreensão dependem o estabelecimento correto da margem de negociação, assim como a construção de alternativas e critérios objetivos que sirvam como referências à definição do acordo. Por exemplo, os árabes acreditam que abordar o assunto da negociação de maneira direta significa desprezo, fazer pouco caso da pessoa, pois costumam ter uma relação de confiança e familiaridade. Gostam de fazer amigos e, essa atitude, muitas vezes é um fator determinante para a continuidade de um negócio. Para eles, a pontualidade demonstra interesse e respeito (Arvati, 2007).

As orientações individualistas/coletivistas têm sido reconhecidas como tendo a capacidade de influenciar as atitudes dos funcionários, tais como lealdade e compromisso com a equipe, e comportamentos de cidadania organizacional (Moorman & Blakely, 1995; Wagner, 1995; Ramamoorthy & Carroll, 1998; Ramamoorthy & Flood, 2002). Murphy, Ramamoorthy, Flood e MacCurtain (2006) observaram que os individualistas só são mais leais à equipe e adotam mais comportamentos pró-sociais quando têm boas percepções de justiça procedimental. Ramamoorthy e Flood (2002) descobriram que os individualistas diminuíam as suas propensões para procurar oportunidades de carreira fora da empresa quando aumentava a percepção de equidade, ocorrendo o oposto com os coletivistas. Segundo os autores, ao contrário da expectativa, os individualistas tendem a ser mais afetivamente

comprometidos com suas organizações. Na sua opinião, este resultado pode advir do ajustamento entre os valores individualistas dos indivíduos e do individualismo cultural do contexto cultural, pelo menos em relação à Irlanda (Hofstede, 1980).

Mais concretamente, pode dizer-se que os coletivistas cooperam e colocam os interesses do grupo à frente da própria meta, como um fim primordial a ser alcançado, enquanto os individualistas cooperam como um meio para obter a satisfação dos seus interesses e objetivos individuais (Ramamoorthy & Flood, 2002). Espera-se, assim, que os indivíduos coletivistas adotem estilos de negociação que pressupõem maior cooperação, como sejam os estilos de colaboração e acomodação (Thomas, 1992).

Os individualistas podem cooperar com outros membros do grupo, na medida em que um tal grupo de trabalho é instrumental para a consecução dos objetivos individuais que não podem ser obtidos a trabalhar sozinhos (Wagner, 1995). O individualismo poderá então contribuir para a adoção de estilos de negociação de baixa cooperação como o evitamento e a competição. Por conseguinte, colocam-se as hipóteses:

Hipótese 1: A orientação cultural do indivíduo relaciona-se com os estilos de negociação.

Hipótese 1a: O individualismo está positivamente relacionado com os estilos de negociação de evitamento e competição.

Hipótese 1b: O coletivismo está positivamente relacionado com os estilos de negociação de colaboração e acomodação.

3.2 O impacto da orientação cultural e dos estilos de negociação na orientação ética das táticas negociais

Barrels (1967) foi um dos primeiros a notar a importância do papel da cultura na ética de tomada de decisão e a identificar os fatores culturais, como valores e costumes, religião, direito, o respeito pela individualidade, identidade nacional e lealdade (ou patriotismo) e direitos de propriedade, que influenciam a ética. A influência das normas/valores culturais no comportamento individual e no grupo também foi notada por Ferrell e Gresham (1985), dentro de um contexto de negócios de decisão ética. No entanto, nenhuma destas concetualizações teóricas de tomada de decisão ética, nem posteriores investigações empíricas nos dizem como a cultura influencia a ética e a tomada de decisão ética.

Todas as quatro dimensões culturais de Hofstede (1984) – individualismo/coletivismo, aversão à incerteza, distância ao poder, masculinidade/feminilidade – se relacionam com a

ética no sentido de que elas podem influenciar a percepção do indivíduo de situações éticas, normas de comportamento e julgamentos éticos, entre outros fatores. Por conseguinte, o individualismo/coletivismo poderá ter influência na adoção de táticas negociais éticas e não éticas. Provavelmente, os indivíduos que dão prioridade aos seus objetivos e interesses pessoais comportam-se principalmente em função de suas atitudes e não das normas do grupo (Triandis, 2001), logo não estarão tão preocupados com a ética nas suas negociações como os coletivistas que dão prioridade aos objetivos dos seus grupos e moldam os seus comportamentos, principalmente, com base em normas do grupo (Mills & Clark, 1982).

Interesses e motivações influenciam igualmente a interpretação que os indivíduos fazem das normas éticas. Por exemplo, a existência de fortes incentivos financeiros do desempenho aumenta probabilidade de ocorrência de comportamentos não éticos na negociação (Tenbrunsel, 1998). As consequências das ações não éticas apresentam especial gravidade quando dizem respeito a elementos da envolvente organizacional como clientes, fornecedores e outros parceiros. A negociação, em particular a que envolve a partilha de recursos escassos, é um terreno fértil para a ocorrência de atos suscetíveis de serem considerados ilegítimos do ponto de vista ético (Simões, 2008). Darley (2001) mostra como quadros formais de atuação organizacional que, à partida, denotam elevado sentido ético se podem transformar, na realidade, em práticas danosas para os clientes pelo facto de o sistema de incentivos remuneratórios recompensar desempenho formalmente indesejado pela organização.

Segundo Simões (2008), a inserção cultural dos negociadores pode igualmente afetar o sentido que os indivíduos atribuem às normas organizacionais dominantes no que respeita à ética nos comportamentos negociais. Muitas questões de negócios podem parecer simples e fáceis de resolver, ou superficiais, mas são, na realidade, muito complexas. A pessoa precisa muitas vezes de vários anos de experiência no negócio para entender o que é aceitável ou ético (Ethisphere magazine, chapter 2, p. 41).

Para Valls (1986), há uma questão, especificamente ética, que parece ser absolutamente fundamental: os costumes mudam e o que era ontem considerado errado hoje pode ser aceite, assim como o que é aceite entre hindus de Xingu pode ser rejeitado noutras lugares, até do mesmo país. Num estudo realizado nos EUA, por Hegarty e Sims (1979), o desejo pessoal de riqueza mostrou-se positivamente relacionada com o comportamento antiético. No entanto, as metas de lucro da organização, por si só, não têm qualquer influência significativa no comportamento ético. Assim, os negociadores norte-americanos (caraterizados pelo forte

individualismo), parecem mais dispostos a comportarem-se de forma antiética para ganho pessoal do que para o lucro das empresas.

Por outro lado, os estilos de negociação também poderão ter influência na adoção de táticas negociais éticas e não éticas. Por exemplo, negociadores que adotam estilos de negociação que pressupõem maior cooperação, como sejam os estilos de colaboração e acomodação (Thomas, 1992), dão prioridade aos objetivos de ambas as partes e moldam os seus comportamentos, principalmente, com base em normas do grupo (Mills & Clark, 1982), por isso, espera-se que atuem de forma mais ética na negociação.

Por sua vez, os indivíduos que adotam estilos de negociação de baixa cooperação, como o evitamento e a competição, dão prioridade aos seus objetivos e interesses pessoais e, por isso, comportam-se principalmente em função de suas atitudes e não das normas do grupo (Triandis, 2001), logo não estarão tão preocupados com a ética nas suas negociações como os coletivistas (Mills & Clark, 1982). Por conseguinte, colocam-se as hipóteses:

Hipótese 2a: A orientação cultural relaciona-se com as orientações éticas da negociação.

Hipótese 2a1: O individualismo está positivamente relacionado com as táticas de negociação não éticas.

Hipótese 2a2: O coletivismo está positivamente relacionada com as táticas de negociação éticas.

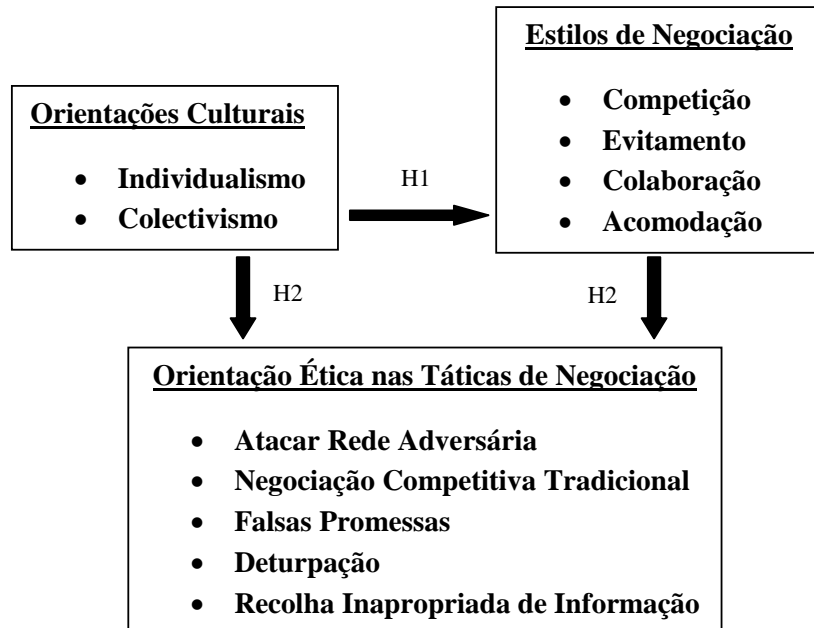
Hipótese 2b: Os estilos de negociação estão relacionados com as orientações éticas das táticas de negociação.

Hipótese 2b1: Os estilos de negociação de evitamento e competição estão relacionados com táticas de negociação não éticas.

Hipótese 2b2: Os estilos de negociação de acomodação e colaboração estão relacionados com táticas de negociação éticas.

Tendo em conta as hipóteses formuladas, apresenta-se de seguida uma esquematização do modelo de investigação que serve de base a este estudo (Figura 1).

Figura 1. Modelo de investigação



Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Metodologia

Para testar as hipóteses do estudo foram recolhidos e analisados dados sobre a cultura e negociação, particularmente o individualismo e coletivismo, estilos de negociação e as táticas de negociação éticas e não éticas, um estudo realizado na Guiné-Bissau, concretamente na capital Bissau, e em Portugal, através de inquéritos. Nas secções seguintes, caracterizamos a amostra, indicamos os procedimentos de recolha de dados, apresentamos os instrumentos de medida utilizados para medir os estilos de negociação, o individualismo/coletivismo e as táticas de negociação éticas e não éticas.

4.1 Procedimento de recolha de dados

Os indivíduos que participaram neste estudo pertencem a organizações de vários sectores de atividades como comércio, indústria, saúde, serviços, turismo, ensino e administração pública. A recolha dos dados iniciou-se em Fevereiro de 2013 e terminou em Julho do mesmo ano, onde utilizamos um método *mix*, ou seja, distribuimos os inquéritos pessoalmente e através de *e-mail*. No método pessoal optamos pela ida à empresa. Sempre que possível, as respostas foram obtidas logo após o preenchimento. Quando tal não se verificou, os questionários foram devolvidos pela combinação de uma data para levantamento dos mesmos. A recolha foi dificultada pela recusa de alguns inquiridos em responder e na morosidade na entrega, o que tornou o processo de recolha de questionários mais demorado e difícil do que o inicialmente estava previsto. Em todos os momentos foram tomadas precauções para assegurar o anonimato de todos os participantes e garantir a confidencialidade dos dados obtidos, para que as respostas não fossem enviesadas.

4.2 Amostra

O inquérito foi distribuído a 186 pessoas, onde obtivemos 108 respostas, em que 6 deles não foram corretamente respondidos. Assim, analisamos uma amostra composta por 102 pessoas, de ambos os sexos, todas elas trabalhadoras como indicado acima e com uma idade

média de 32,7 anos. Obtivemos 33 respostas na Guiné-Bissau e 69 em Portugal. Nas respostas recolhidas 51% dos participantes eram mulheres e 50% são licenciados. Não foi feita uma comparação entre os dois países da amostra, porque não obtemos o número de respostas necessárias para tal, na Guiné-Bissau.

No entanto, foram eliminados seis questionários segundo os seguintes critérios: (a) indivíduos com respostas incoerentes ao longo do questionário (e.g., respostas que apresentavam valores sempre nos extremos das escalas, ou incompatíveis); (b) indivíduos que preencheram deficientemente o questionário, isto é, foram eliminados todos aqueles que reuniam 3 ou mais respostas em branco. Diante de 1 ou 2 *missing values*, foi utilizado o método de imputação, atribuindo-se o valor médio dos restantes itens ao dado em falta (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). A situação referida em (a) verificou-se em 2 questionários, enquanto a situação (b) verificou-se 4 e procedeu-se à sua exclusão.

Aos participantes foram também solicitadas informações relativas à idade, género, habilitações literárias, sector de atividade da empresa e antiguidade no desempenho das suas funções na empresa onde trabalhavam à data da aplicação do questionário.

Tabela 1. Caracterização da amostra

	Portugal	Guiné-Bissau	Total
Participantes	69	33	102
Género (M/F)	28/41	22/11	50/52
Idade média	32,48	33,12	32,69

Figura 3. Género dos inquiridos

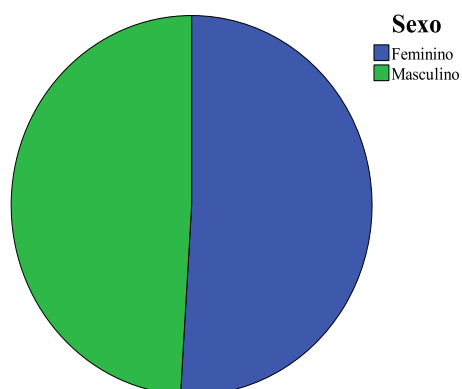


Figura 2. Sector de atividade das empresas

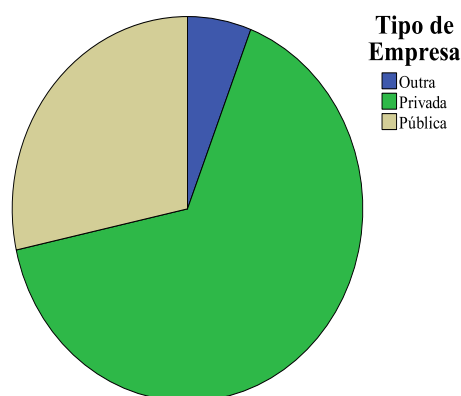


Figura 4. Antiguidade na empresa

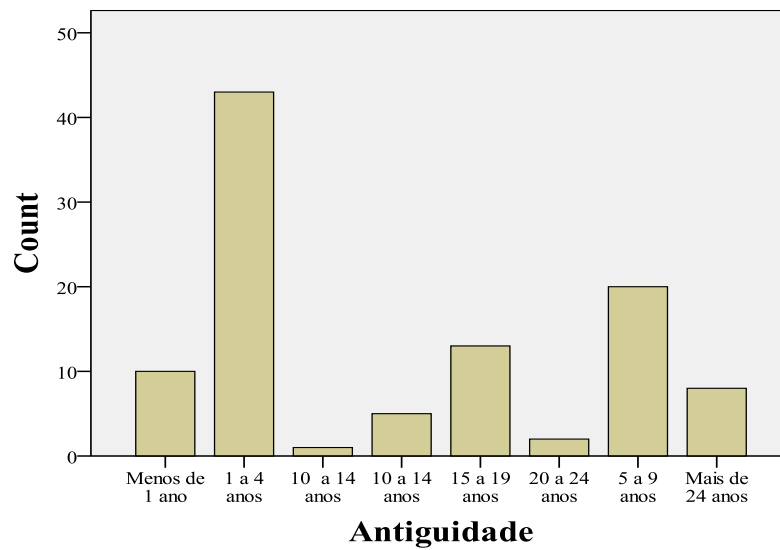
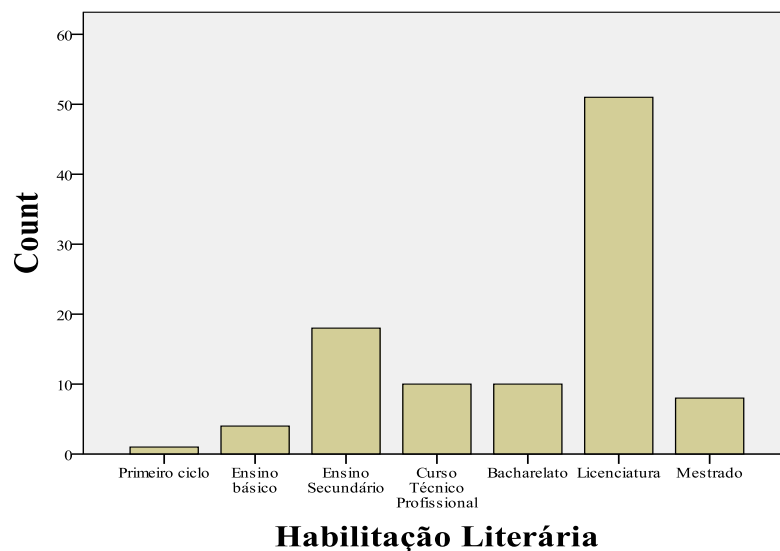


Figura 5. Habilitações literárias dos inquiridos



4.3 Instrumento de medida

Para a recolha de dados foram usadas medidas disponíveis na literatura existente e devidamente validadas. Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programa informático de análise estatística. As hipóteses foram testadas usando a metodologia de regressão linear.

O inquérito foi dividido em três partes, com questões sobre estilos de negociação, a orientação cultural (individualismo e coletivismo) e ética na negociação. Na primeira parte do inquérito, os participantes foram questionados sobre os seus estilos de negociação –

evitamento, colaboração, acomodação e competição – com base na medida de Gudergan et al. (2004). Cada estilo de negociação foi medido com recurso a 7 itens e utilizou-se a escala de Likert de 1 a 5, variando de 1= Nunca a 5 =Sempre.

Na segunda parte foi medida a orientação cultural (individualismo e coletivismo) com recurso à escala de Moorman e Blakely (1995). O individualismo conta com 6 itens e o coletivismo com 7. Também foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, em que 1 = Nunca e 5 = Sempre. Na terceira parte mediu-se a ética na negociação, mais concretamente, as táticas de negociação éticas e não éticas, utilizando a medida de Robinson, Lewicki e Donahue (2000), que é composta por 16 itens que medem 5 diferentes dimensões: (1) a rede adversária, (2) as falsas promessas, (3) a negociação competitiva tradicional, (4) deturpação e (5) a recolha inapropriada de informações. Cada dimensão é medida por três itens, com exceção da deturpação que é medida por quatro itens. Foi usada uma escala tipo Likert de 1 a 7 (1= “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a 7= “A afirmação aplica-se completamente”).

(Inicia em página ímpar)

Resultados

Nesta seção apresentamos os resultados dos testes estatísticos às hipóteses formuladas. Em termos gerais, o sentido das hipóteses colocadas apontam para uma relação positiva entre os estilos de negociação e a orientação cultural e as táticas de negociação éticas e não éticas.

De forma a testar as hipóteses previstas no estudo, efetuou-se um conjunto de procedimentos prévios de modo a assegurar a fiabilidade das medidas das variáveis em estudo, bem como garantir que os dados não estavam contaminados por erros sistemáticos de medida. Assim, optou-se por detetar a presença de *outliers* na base de dados de forma a depurar os dados em análise da presença de *outliers* severos. Adicionalmente, procurou-se garantir que os resultados empíricos não estavam influenciados pela presença de *missings*, pelo que os mesmos foram substituídos pelo critério do valor da média das respostas dadas em cada variável. Em acréscimo, optou-se por efetuar o teste de Harman no sentido de garantir que os dados não estão significativamente influenciados por erros de variância introduzidos pela utilização de método comum de recolha de dados.

Seguidamente, apresentam-se um conjunto de tabelas que sistematizam os valores de fiabilidade das medidas recolhidas para análise, utilizando-se como critério de fiabilidade os *Alphas de Cronbach*. Tendo em conta que os itens que medem as diferentes variáveis foram recolhidos de instrumentos utilizados abundantemente por vários investigadores, tendo sido previamente validados, foram apenas calculados os *Alphas de Cronbach* para averiguar a consistência das medidas utilizadas, dispensando-se, portanto, procedimentos adicionais de validação exploratória ou confirmatória das medidas.

Tabela 2. Alphas dos Estilos de negociação

Competitivo	0,76
Evitamento	0,55
Acomodação	0,67
Colaboração	0,62

Tabela 3. Alphas da Orientação cultural

Individualismo	0,65
Coletivismo	0,64

Tabela 4. Alphas das dimensões da Ética na negociação

Rede adversária	0,71
Falsas promessas	0,75
Negociação competitiva tradicional	0,75
Deturpação	0,80
Recolha inapropriada de informações	0,74

Os alphas encontram-se expostos nas tabelas 2, 3 e 4 e são indicativos de consistência interna boa ou aceitável. Enquanto critério, foram seguidas as recomendações de Hair et al. (1998), que atestam que são indicativos de consistência interna aceitável valores iguais ou superiores a 0,55.

A tabela 5 apresenta um resumo estatístico – média, desvio padrão – e a matriz de correlações entre as variáveis incluídas neste estudo.

Tabela 5. Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(1) Género ^{a)}	-	-	1												
(2) Idade	32,69	7,962	-,045	1											
(3) Estilo Competição	2,4412	,88895	-,008	,222*	(.76)										
(4) Estilo Evitamento	2,8627	,65498	-,034	-,012	,392**	(.55)									
(5) Estilo Acomodação	3,7141	,57275	,205*	,023	-,138	,065	(.67)								
(6) Estilo Colaboração	3,8861	,44965	,222*	,031	,144	-,005	,480**	(.62)							
(7) Individualismo	2,3490	,70623	,049	-,077	,144	,216*	,104	,027	(.65)						
(8) Coletivismo	3,7157	,55579	,226*	,095	,185	-,005	,297**	,258**	-,010	(.64)					
(9) Rede Adversária	1,7917	,91148	,103	,005	,147	,032	-,120	,026	,381**	,068	(.71)				
(10) Falsas Promessas	1,9907	1,0391	,227	-,140	-,052	,130	,084	,084	,324**	,019	,703**	(.75)			
(11) Deturpação	2,0035	1,02219	,272*	-,166	-,110	-,081	,027	-,050	,247*	,069	,597**	,711**	(.80)		
(12) Negociação Competitiva Tradicional	2,6157	1,32941	,262*	-,103	,024	-,027	-,008	-,045	,116	,077	,503**	,675**	,706**	(.75)	
(13) Recolha Inapropriada de Informações	1,9167	1,03876	,325**	-,102	-,088	-,080	,072	-,040	,316**	,150	,671**	,737**	,751**	,550**	(.74)

* p < 0,05 ; ** p < 0,01; *** p < 0,001

(a) 0: Feminino; 1: Masculino

Alpha Cronbach entre parênteses

Sucintamente, e apreciando apenas os resultados das correlações significativas, os dados expostos sugerem o seguinte:

- No que diz respeito aos estilos de negociação, verificou-se que alguns se encontram significativamente correlacionados entre si, como é o caso da correlação entre os estilos competição e evitamento ($r=.392$) e os estilos acomodação e colaboração ($r=.480$). Verificou-se também que o individualismo não está significativamente correlacionado com o coletivismo ($r=-.010$), e que as dimensões éticas encontram-se significativamente correlacionadas entre si, destacando-se a correlação entre a deturpação e a recolha inapropriada de informação com o valor de correlação mais elevado ($r=.751$).
- Verificou-se também que o estilo de negociação de evitamento está significativamente correlacionado com o individualismo ($r=.216$), e que os estilos de negociação de acomodação ($r=.297$) e de colaboração ($r=.258$) estão significativamente correlacionados com o coletivismo. Estes dados indicam que nas sociedades individualistas os negociadores optam pelo estilo de negociação evitamento, ou até mesmo o estilo de competição (Hofstede, 1984), porque os indivíduos que fazem parte destas sociedades são mais autónomos e privilegiam sempre o interesse pessoal e não o do grupo (Hofstede, 1984). Por outro lado, a correlação positiva e significativa entre os estilos de negociação acomodação e colaboração e, o coletivismo, também mostra que nas sociedades coletivistas as partes de uma negociação escolhem os estilos de negociação colaboração e acomodação, tendo em conta que são indivíduos que privilegiam o interesse do grupo, neste caso, da parte adversária numa negociação (Hofstede, 1984).
- Paralelamente, verificou-se que nenhum dos estilos de negociação revelou correlações significativas com as orientações éticas em consideração. De igual modo, o coletivismo não registou correlações significativas com nenhuma das orientações éticas consideradas. No que diz respeito ao individualismo, em oposição, e à exceção da relação não significativa com as orientações éticas de negociação competitiva tradicional ($r=.116$), evidenciou correlações significativas com todas as orientações éticas consideradas, nomeadamente, com a rede adversária ($r=.381$), com as falsas promessas ($r=.324$), com a deturpação ($r=.247$) e com a recolha inapropriada de informações ($r=.316$). Uma análise atenta a estes dados convidam a considerar as

médias de respostas quer para as medidas de orientações éticas bem como para as medidas de individualismo, tendo-se verificado que todas se situaram abaixo dos pontos médios das suas escalas de medida. Significa este apontamento que o baixo nível de individualismo está significativamente associado a um baixo nível de orientações éticas. Assim, estes resultados apontam para que a exibição de um nível de baixo individualismo esteja significativamente associado a um baixo nível de demonstração de orientações éticas, isto é, indivíduos pouco individualistas tendem a estar associados a pouca demonstração de orientações éticas.

- Verificou-se, também, que o género se correlacionou significativamente com os estilos de negociação acomodação ($r=.205$) e colaboração ($r=.222$). Igualmente, verificou-se que o género se correlacionou com o coletivismo ($r=.226$) e com as orientações éticas de ética de negociação competitiva tradicional ($r=.262$), com a deturpação ($r=.272$) e com a recolha inapropriada de informações ($r=.325$).
- Verificou-se, por fim, que a idade se demonstrou significativamente correlacionada com o estilo de negociação de competição ($r=.222$).

Quando globalmente considerados estes resultados, os mesmos parecem sugerir que a orientação cultural dos indivíduos (individualismo/coletivismo) se relaciona com os estilos de negociação, bem como o individualismo evidenciou correlações significativas com quatro das dimensões éticas consideradas (ética rede adversária; falsas promessas; deturpação e recolha inapropriada de informações).

5.1 Procedimento de Regressões e Análise de Resultados

De forma a dar sequência ao modelo de análise considerado, optou-se por utilizar o método de regressões lineares, no sentido de testar a causalidade inerente às hipóteses colocadas. Assim, utilizando o método de regressões, tentámos perceber a influência da orientação cultural junto dos estilos de negociação; assim como perceber a influência da orientação cultural e dos estilos da negociação nas orientações éticas na negociação considerando diferentes dimensões de ética na negociação. Assim, a análise destas relações foram efetuadas usando as cinco dimensões da ética na negociação – rede adversária, falsas promessas, negociação competitiva tradicional, deturpação e recolha inapropriada de informações – como variáveis dependentes separadamente. Esta análise teve dois momentos fundamentais: (1) controlar os efeitos das variáveis sociodemográficas (idade, género) junto das dimensões éticas na negociação (Modelo 1 em ambos os conjuntos de análises); (2)

Averiguar o efeito da orientação cultural junto dos estilos de negociação (Modelo 2 do primeiro conjunto de análises); (3) Averiguar o efeito da orientação cultural e dos diferentes estilos de negociação junto da ética na negociação (Modelo 2 no segundo conjunto de análises). A vantagem da utilização deste método prende-se também ao facto de permitir o controlo da orientação cultural e dos diferentes estilos de negociação entre si, de forma a isolar eventuais efeitos espúrios que não são detetados na análise dos efeitos simples de correlação.

De forma a testar a primeira hipótese em estudo, efetuou-se um primeiro conjunto de testes, de forma a apurar a sua verificação. Conforme consta na tabela 6, foi analisado o impacto da orientação cultural no estilo de negociação competitivo. Verificou-se uma diferença significativa marginal em termos de explicação do estilo de negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi, ainda, possível verificar que o modelo tem um poder explicativo de 10,7% do estilo de negociação competitivo. Ou seja a orientação cultural explica 10,7% do estilo de negociação competitivo.

Tabela 6. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese

Models	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,300 ^a	,090	,071	,85666	,090	4,880	2	99	,010
2	,377 ^b	,142	,107	,84019	,052	2,959	2	97	,057

a. Predictoras: (Constante); Idade; Género

b. Predictoras: (Constante); Idade; Género; Individualismo; Coletivismo

Tabela 7. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Competitivo)

Models		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	1,351	,373		3,616	,000
	Género	-,004	,170	-,003	-,026	,490
	Idade	,033	,011	,299	3,119	,001
2	(Constante)	-,026	,707		-,036	,486
	Género	-,080	,171	-,045	-,468	,320
	Idade	,033	,011	,297	3,128	,001

	Individualismo	,226	,119	,179	1,901	,030
	Coletivismo	,240	,155	,150	1,545	,063

a. Variável dependente: Estilo Competitivo
One-tailed sig.

Em termos de análise, e conforme consta da tabela 7, verifica-se que o individualismo explica significativamente o estilo de negociação competitivo

Dando seguimento à análise, e conforme consta da tabela 8, foi analisado o impacto da orientação cultural no estilo de negociação evitamento. Não se verificou uma diferença significativa em termos aumento de explicação do estilo de negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi possível verificar que o modelo tem um poder explicativo inferior a 1% do estilo de negociação evitamento.

Tabela 8. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese

Models	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,087 ^a	,008	-,013	,77290	,008	,371	2	98	,691
2	,404 ^b	,163	,090	,73246	,156	2,854	6	92	,014

a. Predictoras: (Constante); Idade; Género

b. Predictoras: (Constante); Idade; Género; Individualismo; Coletivismo

Em termos de análise, e conforme consta da tabela 9, verifica-se que, muito embora a variância explicada seja muito baixa, o individualismo explica significativamente o estilo de negociação evitamento.

Tabela 9. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Evitamento)

Models		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	2,921	,288		10,133	,000
	Género	-,045	,131	-,035	-,346	,365
	Idade	-,001	,008	-,013	-,132	,447
2	(Constante)	2,378	,549		4,334	,000
	Género	-,061	,133	-,046	-,455	,325
	Idade	,000	,008	,002	,023	,491
	Individualismo	,203	,092	,218	2,196	,015
	Coletivismo	,009	,121	,007	,073	,471

a. Variável dependente: Estilo Evitamento
One-tailed sig.

Conforme consta da tabela 10, foi analisado o impacto da orientação cultural no estilo de negociação acomodação. Verificou-se uma diferença significativa em termos aumento de explicação deste estilo de negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi possível verificar que o modelo tem um poder explicativo de 8,2% do estilo de negociação acomodação.

Tabela 10. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese

Models	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,208 ^a	,043	,024	,56588	,043	2,232	2	99	,113
2	,344 ^b	,118	,082	,54880	,075	4,130	2	97	,019

a. Predictoras: (Constante); Idade; Género

b. Predictoras: (Constante); Idade; Género; Individualismo; Coletivismo

Ao nível da análise, e conforme consta da tabela 11, verifica-se que o coletivismo explica significativamente o estilo de negociação acomodação.

Tabela 11. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Acomodação)

Models		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	3,523	,247		14,279	,000
	Género	,236	,112	,207	2,100	,019
	Idade	,002	,007	,032	,327	,372
2	(Constante)	2,402	,462		5,200	,000
	Género	,161	,112	,141	1,435	,078
	Idade	,001	,007	,012	,122	,452
	Individualismo	,082	,078	,101	1,052	,148
	Coletivismo	,273	,101	,265	2,689	,004

a. Variável dependente: Estilo Acomodação
One-tailed sig.

Conforme consta da tabela 12, foi analisado o impacto da orientação cultural no estilo de negociação colaboração. Não se verificou uma diferença significativa em termos aumento de explicação deste estilo de negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). No entanto, foi possível

verificar que o modelo tem um poder explicativo de 5,8% do estilo de negociação colaboração.

Tabela 12. Resumo dos modelos – teste da primeira hipótese

Models	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,226 ^a	,051	,032	,44246	,051	2,637	2	98	,077
2	,309 ^b	,095	,058	,43651	,044	2,345	2	96	,101

a. Predictoras: (Constante); Idade; Género

b. Predictoras: (Constante); Idade; Género; Individualismo; Coletivismo

Ao nível da análise, e conforme consta da tabela 13, verifica-se que o coletivismo explica significativamente o estilo de negociação colaboração.

Tabela 13. Coeficiente da relação entre orientação cultural e os Estilos de negociação (Colaboração)

Models		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
		1	(Constante)	3,714		
	Género	,200	,088	,224	2,275	,013
	Idade	,002	,006	,040	,404	,344
2	(Constante)	3,095	,369		8,396	,000
	Género	,154	,090	,172	1,721	,044
	Idade	,001	,006	,019	,196	,423
	Individualismo	,014	,062	,022	,222	,412
	Coletivismo	,174	,081	,216	2,158	,017

a. Variável dependente: Estilo Colaboração
One-tailed sig.

De acordo com estes dados, e ao nível da primeira hipótese testada e confirmada, verifica-se que a orientação cultural do indivíduo se relaciona com os seus estilos de negociação. Mais concretamente, que o individualismo está positivamente relacionado com os estilos de negociação de evitamento e competição (H1a) e que o coletivismo está positivamente relacionado com os estilos de negociação de colaboração e acomodação (H2a).

Dando seguimento à análise dos dados, e agora no sentido do teste à segunda hipótese em estudo, efetuou-se um segundo conjunto de testes de forma a apurar a sua verificação. Assim, conforme consta na tabela 14, foi analisado o impacto dos estilos de negociação e da orientação cultural na dimensão da ética na negociação rede adversária. Verificou-se uma

diferença significativa em termos de explicação da ética na negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi, ainda, possível verificar que o modelo tem um poder explicativo de 15,6% da Ética na negociação. Ou seja, os estilos de negociação e a orientação cultural explicam 15,6% das práticas de ética na negociação.

Tabela 14. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese

Models	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,087 ^a	,008	-,013	,77290	,008	,371	2	98	,691
2	,404 ^b	,163	,090	,73246	,156	2,854	6	92	,014

a. Predictoras: (Constante); Idade; Género

b. Predictoras: (Constante); Idade; Género; Estilo Evitamento; Estilo Colaboração; Individualismo; Coletivismo; Estilo Competição; Estilo Acomodação

Em termos de análise, e conforme consta da tabela 15, verificamos que o estilo de negociação acomodação e o individualismo são as variáveis que explicam significativamente a rede adversária. Face à nossa hipótese a estudo, consideramos serem estas as variáveis relevantes na explicação da dimensão rede adversária. Em suma, os resultados mostram que os dados suportam a hipótese no que diz respeito ao estilo de negociação acomodação e ao individualismo como dimensões dos estilos de negociação e orientação cultural, respetivamente, que explicam a rede adversária.

Tabela 15. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Rede adversária)

Models		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	1,703	,337		5,054	,000
	Género	,132	,154	,087	,860	,196
	Idade	,001	,010	,007	,072	,472
2	(Constante)	,960	,869		1,105	,136
	Género	,120	,154	,078	,778	,219
	Idade	,002	,010	,019	,189	,426
	Estilo Competição	,059	,141	,049	,419	,338
	Estilo Evitamento	-,065	,127	-,055	-,510	,305
	Estilo Acomodação	-,260	,162	-,192	-1,604	,055
	Estilo Colaboração	,096	,196	,056	,491	,312

	Individualismo	,396	,108	,365	3,677	,000
	Coletivismo	,087	,121	,076	,720	,237

b. Variável dependente: Ética da Rede Adversária
One-tailed sig.

Na tabela 16, é analisado o impacto dos estilos de negociação e da orientação cultural na dimensão da ética na negociação Falsas promessas. Ao contrário da primeira dimensão, a inclusão das restantes variáveis não permitiu introduzir uma diferença significativa em termos de explicação da ética na negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi, ainda, possível verificar que o modelo tem um poder explicativo de 9,3% da ética na negociação.

Tabela 16. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese

Modelos	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,219 ^a	,048	,028	,86304	,048	2,462	2	98	,091
2	,375 ^b	,141	,066	,84605	,093	1,662	6	92	,139

a. Preditores: (Constante); Idade; Género

b. Preditores: (Constante); Idade; Género; Estilo Evitamento; Estilo Colaboração; Individualismo; Coletivismo; Estilo Competição; Estilo Acomodação

Neste caso, verificamos o individualismo é a variável que explica significativamente as falsas promessas. Face à nossa hipótese de estudo, consideramos esta variável como relevante na explicação da dimensão falsas promessas (ver tabela 17). Em suma, os resultados mostram que os dados apontam para o suporte da hipótese no que diz respeito à influência do individualismo junto da dimensão de falsas promessas.

Tabela 17. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Falsas promessas)

Modelos		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	2,217	,376		5,890	,000
	Género	,324	,172	,186	1,886	,031
	Idade	-,012	,011	-,108	-1,094	,138
2	(Constante)	1,087	1,003		1,083	,141
	Género	,294	,177	,169	1,656	,050
	Idade	-,006	,011	-,055	-,544	,294
	Estilo Competição	-,189	,163	-,138	-1,155	,125

	Estilo Evitamento	,156	,147	,116	1,061	,145
	Estilo Acomodação	-,077	,187	-,050	-,410	,341
	Estilo Colaboração	,117	,226	,060	,520	,302
	Individualismo	,346	,125	,279	2,776	,003
	Coletivismo	,016	,140	,012	,114	,454

a. Variável dependente: Ética das Falsas Promessas

One-tailed sig.

Analísamos o impacto dos Estilos de negociação e da orientação cultural na dimensão da Ética na Negociação Competitiva Tradicional (ver tabela 18). A inclusão das restantes variáveis não permitiu apurar uma diferença significativa em termos de explicação da ética na negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi ainda possível verificar que o modelo tem um poder explicativo praticamente inexistente da Ética na negociação.

Tabela 18. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese

Modelos	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,276 ^a	,076	,049	1,29627	,076	2,838	2	69	,065
2	,344 ^b	,118	,006	1,32535	,042	,501	6	63	,805

a. Predictoras: (Constante); Idade; Género

b. Predictoras: (Constante); Idade; Género; Estilo Evitamento; Estilo Colaboração; Individualismo; Coletivismo; Estilo Competição; Estilo Acomodação

Como se pode analisar, ao nível da análise de regressões para efeito de previsão da orientação ética na negociação de negociação competitiva tradicional, que nenhuma das variáveis com estatuto de preditora revelou qualquer relação significativa com esta orientação ética de negociação.

Tabela 19. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Negociação Competitiva Tradicional)

Modelos		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	2,725	,704		3,868	,000
	Género	,681	,308	,256	2,210	,015
	Idade	-,015	,020	-,086	-,744	,230
2	(Constante)	3,904	1,966		1,986	,026
	Género	,799	,351	,301	2,276	,013

	Idade	-,021	,023	-,124	-,932	,177
	Estilo Competição	,206	,217	,144	,950	,173
	Estilo Evitamento	-,178	,272	-,091	-,654	,258
	Estilo Acomodação	-,181	,352	-,077	-,514	,304
	Estilo Colaboração	-,225	,462	-,068	-,487	,314
	Individualismo	,143	,220	,082	,652	,259
	Coletivismo	,044	,317	,019	,140	,445

a. Variável dependente: Ética da Negociação Competitiva Tradicional

One-tailed sig.

Adicionalmente, foi também analisado o impacto dos estilos de negociação e da orientação cultural na dimensão da ética na negociação deturpação (ver tabela 20). Em semelhança com a dimensão anterior, a inclusão das variáveis preditoras também não permitiram apurar uma diferença significativa em termos de explicação da ética na negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi possível verificar que o modelo tem um poder explicativo de 6,8% da ética na negociação.

Tabela 20. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese

Modelos	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,262 ^a	,068	,049	,83979	,068	3,597	2	98	,031
2	,370 ^b	,137	,062	,83436	,068	1,213	6	92	,307

a. Preditoras: (Constante); Idade; Género

b. Preditoras: (Constante); Idade; Género; Estilo Evitamento; Estilo Colaboração; Individualismo; Coletivismo; Estilo Competição; Estilo Acomodação

Em semelhança com a variável anterior, verificamos o individualismo é a variável que explica a deturpação. Face à nossa hipótese de estudo, consideramos ser esta a variáveis relevante na explicação da dimensão Deturpação (ver tabela 21). Em suma, os resultados mostram que os dados apontam para o suporte da hipótese no que diz respeito ao individualismo como relevante para explicar a Deturpação.

Tabela 21. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Deturpação)

Modelos		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	2,267	,366		6,190	,000
	Género	,382	,167	,223	2,284	,012
	Idade	-,014	,011	-,128	-1,316	,095
2	(Constante)	2,503	,990		2,529	,007
	Género	,373	,175	,217	2,131	,018
	Idade	-,010	,011	-,095	-,935	,176
	Estilo Competição	-,115	,161	-,086	-,717	,237
	Estilo Evitamento	-,108	,145	-,082	-,744	,230
	Estilo Acomodação	-,057	,184	-,038	-,311	,378
	Estilo Colaboração	-,147	,223	-,077	-,660	,255
	Individualismo	,292	,123	,240	2,379	,010
	Colectivismo	,087	,138	,068	,631	,260

a. Variável dependente: Ética da Deturpação

One-tailed sig.

Também, analisámos o impacto dos estilos de negociação e da orientação cultural na dimensão da ética na negociação de Recolha inapropriada de informações (ver tabela 22). Em semelhança com a variável anterior, a inclusão das restantes variáveis também não permitiu apurar uma diferença significativa em termos de explicação da ética na negociação quando comparada com o momento em que as variáveis de controlo são adicionadas (observável no F Change). Foi, ainda, possível verificar que o modelo tem um poder explicativo de 11,2% da Ética na negociação.

Tabela 22. Resumo dos modelos – teste da segunda hipótese

Modelos	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,283 ^a	,080	,061	,84815	,080	4,250	2	98	,017
2	,438 ^b	,192	,121	,82048	,112	2,120	6	92	,058

a. Predictoras: (Constante); Idade; Género

b. Predictoras: (Constante); Idade; Género; Estilo Evitamento; Estilo Colaboração; Individualismo; Coletivismo; Estilo Competição; Estilo Acomodação

Verificou-se na tabela 23, que o individualismo é a variável que explica a Orientação Ética de Informações Inapropriadas. Face à nossa hipótese a estudo, os resultados apontam

para que os dados suportem a hipótese no que diz respeito ao individualismo como fator que explica a Recolha Inapropriada de informações.

Tabela 23. Coeficiente da relação entre estilos de negociação e orientação cultural com a ética na negociação (Recolha Inapropriada de informações)

Modelos		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	SE	Beta		
1	(Constante)	1,946	,370		5,262	,000
	Género	,470	,169	,270	2,784	,003
	Idade	-,008	,011	-,073	-,756	,226
2	(Constante)	1,801	,973		1,851	,033
	Género	,432	,172	,248	2,514	,007
	Idade	-,004	,011	-,039	-,401	,345
	Estilo Competição	-,120	,158	-,088	-,756	,226
	Estilo Evitamento	-,125	,142	-,093	-,879	,191
	Estilo Acomodação	-,028	,181	-,018	-,154	,439
	Estilo Colaboração	-,204	,219	-,105	-,930	,178
	Individualismo	,381	,121	,308	3,156	,001
	Colectivismo	,167	,136	,128	1,231	,111

a. Variável dependente: Ética da Recolha Inapropriada de Informações

One-tailed sig.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Discussão

Nesta dissertação procurámos analisar o impacto da orientação cultural nos estilos de negociação e nas táticas de negociação éticas e não éticas. Os resultados vêm confirmar o que tem vindo a ser abordado na literatura existente no que respeita à influência da orientação cultural nos estilos de negociação. Como seria de esperar, o individualismo explica os estilos de negociação de competição e de evitamento, ambos estilos de negociação de baixa cooperação (Wagner, 1995). Por outro lado, o coletivismo explica os estilos de negociação que pressupõem maior cooperação, como sejam os estilos de colaboração e acomodação, como é defendido na literatura (Thomas, 1992). Pode assim dizer-se que os coletivistas cooperam e colocam os interesses do grupo à frente da própria meta, como um fim primordial a ser alcançado (Ramamoorthy & Flood, 2002).

Os resultados obtidos nas correlações mostraram ainda que os estilos de negociação competição e evitamento estão mais fortemente correlacionados, em que as partes da negociação privilegiam o interesse próprio, mesmo correndo o risco de não chegar a um acordo, que é o objetivo de todas as negociações. Também, que os estilos de negociação colaboração e acomodação estão mais fortemente correlacionados, visto que as partes da negociação cedem com vista a chegar a um acordo.

Assim, podemos perceber que as pessoas com um sentido mais coletivista, como negociadores, preferem os estilos de negociação colaboração e acomodação, de modo a que todas as partes possam sair a ganhar numa negociação. Ao passo que, as pessoas com um sentido mais individualista, em que o interesse pessoal é a prioridade, opta-se por estilos de negociação de fraca cooperação (por exemplo, o evitamento), onde o principal objetivo é sair a ganhar numa negociação, mesmo que a outra parte saia prejudicada.

A negociação, de uma forma geral, é um terreno fértil para a ocorrência de atos suscetíveis de serem considerados ilegítimos do ponto de vista ético, sendo que a inserção cultural dos negociadores pode igualmente afetar o sentido que os indivíduos atribuem às

normas organizacionais dominantes no que respeita à ética nos comportamentos negociais (Simões, 2008). Assim, colocámos em hipótese que o individualismo/coletivismo se relaciona com a ética no sentido de que pode influenciar a perceção do indivíduo de situações éticas, normas de comportamento e julgamentos éticos, entre outros fatores, ou seja, o individualismo/coletivismo poderá ter influência na adoção de táticas negociais éticas e não éticas. Os resultados deste estudo mostram que o individualismo explica quatro das táticas de negociação ética/não ética: a rede de adversários, as falsas promessas, a deturpação e a recolha inapropriada de informação.

Mais concretamente, indivíduos individualistas envolvem-se mais em tentativas de enfraquecer a posição do seu oponente através de influência do seu grupo (atacar rede adversária); usam mais a tática do “bluff” para pressionar o adversário quer indicando falsas ameaças e promessas ou estreitando as opções de escolha na perceção do oponente (falsas promessas); são mais propensos a distorções percebidas como necessárias para criar uma razão para o adversário fazer concessões (deturpação); e obtêm informações sobre a posição de negociação do seu adversário, empregando várias táticas geralmente vistas como inaceitáveis do ponto de vista ético (recolha inapropriada de informação).

Provavelmente, os indivíduos que dão prioridade aos seus objetivos e interesses pessoais comportam-se principalmente em função de suas atitudes e não das normas do grupo (Triandis, 2001), logo não estarão tão preocupados com a ética nas suas negociações.

Por outro lado, a hipótese 2a2, que é a relação positiva entre a orientação cultural coletivismo e as táticas de negociação éticas, não foi suportada. Os coletivistas dão prioridade aos objetivos dos seus grupos e moldam os seus comportamentos, principalmente, com base em normas do grupo (Mills & Clark, 1982), sendo de esperar que se comportem de forma mais ética em termos de negociação, embora nesta amostra não tenham revelado maior preocupação com a adoção de táticas éticas.

Também se esperava que os estilos de negociação explicassem as orientações éticas das táticas de negociação (hipótese 2b). Contudo, o único estilo de negociação que explica significativamente as orientações éticas na negociação, mais concretamente, a rede adversária, é a acomodação (tal como previsto na hipótese 2b2). De fato, os negociadores que adotam estilos de negociação que pressupõem maior cooperação, como seja o estilo de acomodação (Thomas, 1992), dão prioridade aos objetivos das outras partes e moldam os seus comportamentos, principalmente, com base em normas do grupo (Mills & Clark, 1982), por

isso, atuam de forma mais ética na negociação nunca se envolvendo em tentativas de enfraquecer a posição do seu oponente através de influência do seu grupo (atacar rede adversária).

Limitações e pesquisa futura

Este estudo tem algumas limitações que merecem referência. Há as limitações inerentes à natureza dos dados que poderão ser ultrapassadas em estudos futuros. As limitações nos dados, por causa da falta de respostas, impedem alguns testes adicionais que poderiam clarificar melhor o objetivo deste estudo. Há possíveis limitações inerentes à forma como se operacionalizaram as variáveis e a sua mensuração. De modo semelhante, poderá haver limitações nas mensurações, em que outros modelos poderão também influenciar os resultados. Futuras pesquisas podem, por exemplo, alargar a amostra e desenvolver melhor a questão de investigação. Medidas mais sofisticadas poderão gerar resultados mais elucidativos.

Estudos futuros também poderiam ser realizados em Portugal e Guiné-Bissau, mas com maior número de respostas, ou noutros países. Nesta dissertação, analisamos conjuntamente o impacto do individualismo/coletivismo e dos estilos de negociação nas táticas de negociação éticas e não éticas. Assim, poderão, posteriormente, ser analisadas separadamente com esta mesma amostra ou não, o impacto do individualismo/coletivismo nos estilos de negociação, o impacto de individualismo/coletivismo nas táticas de negociação éticas e não éticas e também, o impacto dos estilos de negociação nas táticas de negociação éticas e não éticas.

Foi também limitador o facto de ter sido inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. Uma outra limitação do estudo é o facto de não terem sido usadas técnicas estatísticas mais robustas. Consideramos, no entanto, que as análises e procedimentos utilizados foram adequados para testar as hipóteses formuladas.

A última limitação concerne à amostra recolhida por ser limitada, visto apenas terem sido obtidos 102 inquéritos. Aquando do primeiro contacto com as empresas e pessoas, algumas se interessaram em colaborar neste estudo. No entanto, devido ao tamanho dos inquéritos, a maior parte delas optou por não colaborar por escassez de tempo e disponibilidade.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Conclusão

As negociações internacionais são muito mais complexas do que as realizadas no mercado interno. A principal razão são as diferenças culturais dos negociadores (Smolinski, 2006). Estas diferenças têm um grande impacto sobre o comportamento dos negociadores e em negociação internacional tornam-se ainda intensificados pela percepção dos participantes. As diferenças nas culturas são manifestadas nos diferentes estilos de negociação típicos de cada cultura. Isso não significa que todos os membros de uma determinada cultura negociam da mesma forma, mas sim que existem padrões de comportamento que são típicos para a maioria deles (Smolinski, 2006).

Este estudo demonstra o impacto que a orientação cultural tem nos estilos de negociação e nas táticas de negociação éticas e não éticas. A ética de cada negociador depende da sua personalidade e do estilo de negociação que adapta em cada negociação, enquanto a personalidade de cada pessoa é influenciada pela sua cultura, seus valores, hábitos e atitudes, portanto, o estilo de negociação que um negociador adapta para negociar está ligada com a personalidade dessa pessoa, mas para negociar com pessoas de diferentes culturas devemos primeiramente, ter em mente que os hábitos e atitudes dessas pessoas são totalmente diferentes do nosso modo de ser e de tratar certas coisas por isso, é aconselhável antes de negociar com pessoas de outra cultura, procurar saber toda informação sobre a referida cultura. Qualquer erro pode levar ao fracasso da negociação por desconhecimento e falta de informação.

O nível atual da tecnologia, a disponibilidade de instrumentos capazes de compensar a falta de confiança e o reforço do respeito pelos poderes menores, pode realmente ser a hipótese de que a negociação evoluiu para importante - senão o único - instrumento de gestão de conflitos internacionais. Esta abordagem tende a argumentar que os negociadores devem adaptar-se uns aos outros e desenvolver um quadro comum para negociações, para um acordo ser alcançado (Drake & Donohue, 1996). Weiss (1994) argumenta que a parte que não está

mais familiarizada com a cultura do outro deve adaptar-se, de modo a atingir os seus objetivos, que passam principalmente pela concretização da negociação.

De entre os estudos que temos conhecimento, há vários trabalhos em Portugal que exploram os temas da orientação cultural ou os estilos de negociação ou mesmo a ética na negociação, mas não foi encontrada nenhuma investigação empírica que os relacionasse em Portugal ou qualquer um deles na Guiné-Bissau. A Guiné-Bissau, por exemplo, assim como os outros países da África, não são escolhidos para os estudos empíricos e não são usados nos estudos de dimensões culturais de Hofstede. Permite também, aos negociadores conhecer de uma certa forma as características dos indivíduos nestes países, onde poderão num futuro próximo, precisar destas informações.

Os resultados obtidos permitiram-nos concluir, genericamente, que os indivíduos com um sentido mais individualista optam pelos estilos de negociação evitamento e competitivo, ao contrário dos indivíduos um sentido mais coletivista que, por sua vez, optam pelos estilos de negociação colaboração e acomodação. E que nas negociações, os individualistas são mais propensos a serem menos éticos, devido às suas características. Deste estudo percebe-se a importância que a orientação cultural dos indivíduos assume na adoção de estilos negociais e na orientação ética das táticas negociais.

(Inicia em página ímpar)

Bibliografia

- ADLER, N. e GRAHAM, J. (1989). Cross-cultural Interaction: The International Comparison Fallacy? *Journal of International Business Studies*, 20(3), 515-537.
- ALLPORT, G. (1970). *Desenvolvimento da Personalidade*. São Paulo, Herder, 32.
- ARVATI, M. (2007). Diferenças Culturais e Negociações Internacionais: Brasil e Arábia Saudita. *Revista de Negócios Internacionais*, Piracicaba, 5 (9), 19-24.
- BAKAN, D. (1966). *The duality of human existence*. Chicago: Rand McNally.
- BARRELS, R. (1967). A Model for Ethics in Marketing. *Journal of Marketing*, 20-26.
- BASABE, N., PÁEZ, D., VALENCIA, J., RIMÉ, B., PENNEBAKER, J., DIENER, E. e GONZÁLEZ, J. (2000). Sociocultural factors predicting subjective experience of emotion: a collective level analysis. *Psicothema*. Suplemento, 12, 55-69.
- BAZERMAN, M. e NEALE, M. (1983). *Heuristics in negotiation: limitations to effective dispute resolution*. In *Negotiating in Organizations*, ed. MH Bazerman, RJ Lewicki, 51-67. Beverly Hills, CA: Sage.
- BAZERMAN, M. e CARROLL, J. (1987). Negotiator cognition. *Research Organizational Behavior*, 9, 247-288.
- BEM, D. (1970). *Beliefs, attitudes and human affairs*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- BOCANERA, M. (1997). *Técnicas de Negociación*. Buenos Aires: Belgrano.
- BOHANNAN, P. (1995). *How Culture Works*. New York: The Free Press.
- BRADLEY, F. (1995). *International Marketing Strategy*. London: Prentice Hall, 76-83.
- BROWER, H. e SHRADER, C. (2000). Moral reasoning and ethical climate: not-for-profit vs. for-profit Board of Directors. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 147-167.

- BROWN, B. (1968). The effects of need to maintain face on interpersonal bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 107-122.
- CARDIGA, L. (2002). *Ética nas Negociações: Um comparativo das Percepções e Comportamento dos Brasileiros, Norte-americanos e Mexicanos*. Dissertação.
- CARLSON, D., KACMAR, K. e WADSWORTH, L. (2002). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: Assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Studies*, 14(1), 15-30.
- CARNEVALE, P. e PRUITT, D. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- CHERTKOFF, J. e BAIRD, S. (1971). Applicability of the Big Lie Technique and the Last Clear Chance Doctrine in Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 298-303.
- CHEUNG, S., YIU, T. e YEUNG, S. (2006). A Study of Styles and Outcomes in Construction Dispute Negotiation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(8), 805-814.
- COHEN, H. (1980). *You Can Negotiate Anything* (Lyle Stuart, Secaucus, NJ).
- DARLEY, J. (2001). *The dynamics of authority influence in organizations and the unintended action consequences*. In J.M. Darley, D.M. Messik & T.R. Tyler (Eds.), *Social influences on ethical behavior in organizations* (pp. 37-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- DESHPANDE, S. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: an empirical investigation of non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 315-320.
- DESHPANDE, S., GEORGE, E. e JOSEPH, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 211-217.
- DRAKE, L. (1995). Negotiation styles in intercultural communication. *International journal of conflict Management*, 6, 72-90.
- DRAKE, L. e DONOHUE, W. (1996). Communicative framing theory in conflict resolution. *Communication Research*, 23(3), 297-322.

- DUMONT, L. (1986). *Essays on individualism*. Chicago: University of Chicago Press.
- ELGSTRÖM, O. (1994). National Culture and International Negotiations. *Cooperation and Conflict*, 29(3), 289-301.
- ETHISPHERE MAGAZINE (chapter 2). *Business Ethics and Social Responsibility*.
- FARRELL, B., COBIN, D. e FARRELL, H. (2002). Codes of ethics - their evolution, development and other controversies. *Journal of Management Development*, 21(2), 152-163.
- FERRELL, O., ZEY-FERRELL, M. e KRUGMAN, D. (1983). A comparison of predictors of ethical and unethical behavior among corporate and agency advertising managers. *Journal of Macromarketing*, 19-27.
- FERRELL, O. e GRESHAM, L. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- FISHER, G. (1980). *International negotiation: Across-cultural perspective*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- FISHER, R., URY, W. & PATTON, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. 2nd ed. (Penguin, New York).
- FISHER, R. e URY, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- FRANKENA, W. (1963). *Ethic*. Enlgenwood cliffs, U.S.A.: prentice-Hall, 27-61.
- GOUVEIA, V. e CLEMENTE, M. (2000). O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: Correlatos sócio-demográficos. *Estudos de Psicologia*, 5, 317-346.
- GILKEY, G. e GREENHALGH, L. (1986). The role of Personality in Successful Negotiating. *Negotiation Journal*, 245-56.
- GRAHAM, J. (1984). A Comparison of Japanese and American Business Negotiations. *International Journal of Research in Marketing*, 1(2), 51-68.
- GRAHAM, J. (1985). The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 81-96.

- GRAHAM, J., KIM, D., LIN, C. e ROBINSON, M. (1988). Buyer-seller negotiations around the Pacific rim: Differences in fundamental exchange processes. *Journal of Consumer Research*, 15, 48-54.
- GUDERGAN, S., MATHIES, C., KYNGDON, A. e KOZICKI, S. (2004). Negotiation Style Measurement Scale Development and Testing. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. & BLACK, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HALL, E. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- HALL, J. (1969). *Conflict management survey: A survey on one's characteristic reactions to and handling of conflicts between himself and others*. Conroe, TX: Teleometrics.
- HALL, E. (1983). *The dance of life: the other dimension of time*. New York: Doubleday /Anchor Books.
- HEGARTY, W. e SIMS, H. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: An laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64 (3), 331-338.
- HO, D. e CHIU, C. (1994). *Component ideas of individualism, collectivism, and social organization*. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, e G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 200–210). Thousand Oaks, CA: Sage.
- HOEBEL, E. (1972). *Anthopology: The study of man*. (4th ed.) New York: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill, CA, Sage.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences: International diferences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hil.
- HOFSTEDE, G. (2003). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílado, Lda., Lisboa, 1ª edição.

- HSU, E. (1983). *Rugged individualism reconsidered*. Knoxville: University of Tennessee Press.
- HUNT, S., CHONKO L. e WILCOX, J. (1984). Ethical problems of marketing researchers. *Journal of Marketing Research*, 21, 304-324.
- HUGHES, P. e SHEEHAN, B. (1993). Business cultures: The transfer of managerial policies and practices from one culture to another. *Business & The Contemporary World*, 5, 153-170.
- IOANNOU, I (1995). Stateless executives. *International Business*, 48-52.
- JACKSON, T. e ARTOLA, M. (1997). Ethical beliefs and management behaviour: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1163-1173.
- JOHNSON, R. e GREEING, D. (1999). Effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- KABANOFF, B. (1992). Identifying organizations distributive culture using content analysis. *Working Paper No. 92-023 University of New South Wales, Australian Graduate School of Management*, 1-45.
- KABANOFF, B. (1995). Organizational justice across cultures: Integrating organizational-level and cultural level perspectives. *Working Paper 95-024 University of New South Wales, Australian Graduate School of Management*.
- KARRASS, C. (1974). *Give and Take* (Thomas Y. Crowell, New York).
- KHOURY, H. (2006). *Measuring culture: The development of a multidimensional culture scale*. Graduate School Theses and Dissertations.
- KIM, U., TRIANDIS, H., KAGITCIBASI, C., CHOI, S. e YOON, G. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Newbury Park, CA: Sage (Eds.).
- KLUCKHOHN, K. (1954). *Culture and behavior*. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 921–976). Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- KLUCKHOHN, F., e STRODTBECK, E. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

- KUMAR, M., RAI, H. e PATI, S. (2009). An exploratory study on negotiating styles: Development of a measure. *VIKALPA*, 34(4), 37-50.
- LANGLOIS, C. e SCHLEGELMILCH, B. (1990). Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*, 21, 519-536.
- LAURENT, L. (1987). *Comment mener adroitement discussions et négociations*. Bordas, Paris.
- LAX, D. e SEBENIUS, J. (1986). *The Manager as Negotiator*. New York, Free Press.
- LEUNG, K. (1997). *Negotiation and reward allocations across cultures* In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial and organizational psychology* (pp. 640–675) San Francisco: Lexington Press.
- LEWICKI, R. (1983). *Lying and deception: A behavioral model*. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations*: 68-90. Beverly Hills, CA: Sage.
- LEWICKI, R. e LITTERER, J. (1985). *Negotiation*. Home- wood, IL: Irwin.
- LEWICKI, R., LITTERER, J., MINTON, J. e SAUNDERS, D. (1994) *Negotiation*. Second Edition (Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL).
- LEWICKI, R. e ROBINSON, R. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17, 665-682.
- LEWIS, P. (1985). Defining business ethics: Like nailing Jello to a Wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383.
- LUKES, S. (1973). *Individualism*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- LUTHAR, H., DIBATTISTA, R. e GAUTSCHI, T. (1997). Perceptions of what the ethical climate is and what it should be: the role of gender, academic status, and ethical education. *Journal of business Ethics*, 16(2), 205-217.
- LYSONSKI, S. e GAIDIS, W. (1991). A cross-national comparison of ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, 10(2), 141-150.
- LYTLE, A., BRETT, J., BARSNESS, Z., TINSLEY, C., & JANSSENS, M. (1995). A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 167-214.

- MA, V. e SCHOENEMAN, T. (1997). Individualism versus Collectivism: A comparison of Kenyan and American self-concepts. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(2), 261-273.
- MAHBUBANI, K. (1995). The Pacific Way. *Foreign Affairs*, 74, 100-111.
- MARKUS, H. e KITAYAMA, S. (1991). Culture and self: Implications for cognition, emotions, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- McCUSKER, C. e GELFAND, M. (1997). *Culture, negotiation, and organized social action*. Annual Conference of the Academy of Management, Boston, MA.
- McDANIEL, C., SCHOEPS, N. e LINCOURT, J. (2001). Organizational ethics: perceptions of employees by gender. *Journal of Business Ethics*, 33(3), 245-256.
- McDONALD, J. (1996). An American's View of a U.S. Negotiating Style. *International Negotiation*, 1(2), 323-326.
- MILLER, J., BERSOFF, D. e HARWOOD, R. (1990). Perceptions of social responsibilities in India and the United States: Moral imperatives or personal decisions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 33-47.
- MILLS, J. e Clark, M. (1982). Exchange and communal relationships. *Review of Personality and Social Psychology*, 3, 121-144.
- MINERVINI, N. (2001). *O Exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. 3.ed. São Paulo: Makron Books Ltda.
- MNOOKIN, R., PEPPET, S. e TULUMELLO, A. (2000), *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- MOON, C. e WOOLLIAMS, P. (2000). Managing cross-cultural business ethics. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 105-115.
- MOORMAN, R. e BLAKELY, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- MURPHY, C., RAMAMOORTHY, N., FLOOD, P. e MACCURTAIN, S. (2006). Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar

- employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. *Management Review*, 17(3), 328-343.
- OHBUCHI, K., FUKUSHIMA, O. e TEDESCHI, J. (1999). Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 51-71.
- OSTROWER, F. (1986). *Criatividade e processos de criação*. 5ª ed. Petrópolis: Editora Vozes.
- OYSERMAN, D., COON, H. e KEMMELMEIER, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- PARKS, C. e VU, A. (1994). Social dilemma behavior of individuals from highly individualist and collectivist cultures. *Journal of Conflict Resolution*, 708-718.
- PARSONS, T. e SHILS, E. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- PETERSON, D. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- PRIEM, R. e SHAFFER, M. (2001). Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. *Business and Society*, 40(2), 197-219.
- PRUITT, D. e CARNEVALE, P. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- PUTNAM, L. e WILSON, C. (1982). *Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale*. In M. Burgoon (ed.), *Communication Yearbook 6* (629-652). Newbury Park, CA: Sage.
- RAND, A. (1961). *The virtue of selfishness*. Wisconsin University: The Objectivist Newsletter Inc., 7-47.
- RAHIM, M. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

- RAMAMOORTHY, N. e CARROLL, S. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions towards alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51, 571-588.
- RAMAMOORTHY, N. e FLOOD, P. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism/collectivism orientations. *Human Relations*, 55, 1071-1096.
- ROBERTSON, C., CRITTENDE, W., BRADY, M. e HOFFMAN, J. (2002). Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 327-338.
- ROBINSON, R., LEWICKI, R. e DONAHUE, E. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 649-664.
- ROKEACH, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values*. São Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- SALACUSE, J. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group Decision and Negotiation*, 8, 217-236.
- ŞAHİN, M. (1986). *A study on the effect of professional ethics over financial development*. Turkish culture and Akhism (XXI. Akhi Fest Symposium Notes, 13-15 September 1985), Akhi Research and Culture Institution Press: Istanbul, 109-121.
- SCHERER, K., MATSUMOTO, D., WALLBOTT, H. e KUDOH, T. (1988). *Emotional experience in cultural context: A comparison between Europe, Japan and the USA*. In Scherer, K. (Ed.) *Facet of emotion: Recent research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- SCHIMMACK, U., OISHI, S. e DIENER, E. (2005). Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations. *Personality & Social Psychology Review*, 9, 17-31.
- SCHWARTZ, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-66.
- SCHWARTZ, S. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. Sage Publications, Inc.

- SCHWARTZ, M. (2001). The nature of relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247-262.
- SIMÕES, E. (2008). *Negociação nas organizações – contextos sociais e processos psicológicos*. Editora RH Lda.
- SINGELIS, T., TRIANDIS, H., BHAWUK, D. e GELFAND, M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- SINGER, P. (1993). *Practical Ethics*. Cambridge University Press.
- SMOLINSKI, R. (2006). Fundamentals of international negotiation. *Negocjacje: wśrod jawnych zagrożeń i ukrytych możliwości*. Poznań, Rebis 175-189.
- SUTHERLAND, E. e CRESSEY, D. (1970). *Principles of Criminology*. 8th ed. (Lippincott, Chicago).
- STEELE, P., MURPHY J. e RUSSILL, R. (1995). *It's a deal: a practical negotiation handbook*. 2th ed. Londres: McGraw-Hill.
- STEPHAN, W., WHITE, C. e CABEZAS, M. (1996). Emotional expression in Costa Rica and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 147-160.
- TENBRUNSEL, A. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330-339.
- THOMAS, K. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- THOMAS, K. e KILMANN, R. H. (1987). Comparison of four instruments measuring conflict behavior, *Psychological Reports*, 42, 1139-1145.
- THOMPSON L. (1990). *Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues*. *Psychol. Bull.* 108:515–32.
- TREVINO, L. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195-230.
- TRIANDIS, H. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.

- TRIANDIS, H. (1990). *Cross-cultural studies of individualism and collectivism*. In J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, 1989 (pp. 41 - 133). Lincoln: University of Nebraska Press.
- TRIANDIS, H. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
- TRIANDIS, H. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- TRIANDIS, H. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907–24.
- TRIANDIS, H., BONTEMPO, R., VILLAREAL, M., ASAI, M. e LUCCA, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perceptive of self ingroup relationships. *Journal of personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- TRIANDIS, H., CHEN, X. e CHAN, D. (1998). Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 275-289.
- TRIANDIS, H. e GELFAND, M. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- TSUI, J. e WINDSOR, C. (2001). Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 143-150.
- TURNER, J. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- VALLS, A. (1986). *O que é ética*. São Paulo: Editora Brasiliense, p. 7-23.
- VICTOR, B. e CULLEN, J. (1987). *A theory and measure of ethical climate in organizations*. In W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 51-71.
- VICTOR, B. e CULLEN, J. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- VICTOR, B. e CULLEN, J. (1990). *A theory and measure of ethical climate in organizations*. In: FREDERICK, W., PRESTON, L. *Business ethics: research issues and empirical studies*. Greenwich, Connecticut : JAI Press, 77-97.

- VITELL, S. e DAVIS, D. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9, 489-94.
- VOLKEMA, R. (1998). A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United states. *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, 9(3), 218-233.
- WAGNER, J. (1995). Studies of individualism–collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152–172.
- WALTON, R. e McKERSIE, R. (1965). A behavioral theory of labor negotiation. New York: McGraw-Hill.
- WEIDER-HATFIELD, D. (1988). Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI- II). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 350-366.
- WHIPPLE, T. e SWORDS, D. (1992). Business ethics judgments: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 11(9), 671-678.
- WEISS, S. (1993). Analysis of complex negotiations in international business: The RBC perspective. *Organization Science*, 4 (2), 269-301.
- WEISS, S. (1994). Negotiating with Romans. Parts 1, *Sloan Management Review* 35(2), 51–61.
- YAMAGUCHI, S. (1994). *Collectivism among the Japanese: A perspective from the self*. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 175-188). Newbury Park, CA: Sage.

<http://globalnarede.blogspot.com.br/2010/10/negociacao-internacional.html>

<http://www.guiarh.com.br/p10.htm>

(Inicia em página impar)

Anexos

Questionário

Exmo. (a) Sr. (a)

Sou aluna do Mestrado em Negócios Internacionais do Instituto Politécnico de Leiria (Portugal) e, sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro e do Professor Doutor Daniel Gomes, estou a realizar um estudo sobre a Cultura e Negociação.

Ficariamos muito gratos se pudesse colaborar connosco, concedendo alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário com total sinceridade.

Note que não há respostas certas nem erradas. Algumas questões podem parecer-lhe semelhantes, mas reflita cuidadosamente e responda a todas elas de forma honesta. Se, eventualmente, se enganar a assinalar a sua resposta, risque e marque a que pretende.

As suas respostas serão completamente anónimas e confidenciais, destinadas a tratamento estatístico e apenas para essa finalidade. Por favor, não coloque o seu nome em lado algum.

Após o preenchimento, introduza o questionário no envelope, feche-o e entregue ao responsável pela recolha.

Qualquer dúvida que queira esclarecer não hesite em contactar-me para o correio eletrónico: nilsem.carvalho@hotmail.com ou para o telemóvel: 927628523

Desde já, agradecemos a sua colaboração

Nilsem Iracema Soares de Carvalho

Grupo I

Nos itens abaixo, estão descritas várias situações que podem ocorrer no dia-a-dia do seu trabalho. Utilize a seguinte escala para indicar até que ponto os comportamentos mencionados se aplicam a si.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

AO INTERAGIR COM OUTRAS PESSOAS...

Sou calmo(a) e com temperamento forte.	<input type="checkbox"/>
Sou introspetivo(a) (i.e., examino o meu interior) e agradável.	<input type="checkbox"/>
Sou contemplativo(a) (i.e., olho para as coisas com muita atenção) e prestativo(a).	<input type="checkbox"/>
Sou subtil (i.e., delicado/a) e mantenho as minhas ideias.	<input type="checkbox"/>
Sou bom/boa trabalhador(a) e respeitoso(a).	<input type="checkbox"/>
Sou franco(a) e solidário(a).	<input type="checkbox"/>
Sou dócil e tenho consideração pelos outros.	<input type="checkbox"/>
Afirmo os meus objetivos.	<input type="checkbox"/>
Sou reservado(a) e firme no meu pensamento.	<input type="checkbox"/>
Sou introvertido(a) e não apoio automaticamente.	<input type="checkbox"/>
Sou reservado(a) e atencioso(a).	<input type="checkbox"/>
Sou pró-ativo(a) na procura de uma solução com os outros.	<input type="checkbox"/>
Sou autoconfiante e atencioso(a).	<input type="checkbox"/>
Sou persuasivo(a) e defendo a minha opinião.	<input type="checkbox"/>
Sou construtivo(a) e encorajador(a).	<input type="checkbox"/>
Sou calmo(a) e solidário(a).	<input type="checkbox"/>
Imponho o meu jeito aos outros.	<input type="checkbox"/>
Sou introspetivo(a) (i.e., examino o meu interior) e mantenho a minha opinião.	<input type="checkbox"/>
Retiro-me quando surge um conflito.	<input type="checkbox"/>

Sou “durão”.	<input type="checkbox"/>
Sou teimoso(a) e pouco comunicativo(a).	<input type="checkbox"/>
Eu insisto em ultrapassar as diferenças em conjunto.	<input type="checkbox"/>
Sou seguro(a) de mim, mas justo(a) para as pessoas.	<input type="checkbox"/>
Sou discreto(a) e prestativo(a).	<input type="checkbox"/>
Fico feliz por os outros estarem no comando.	<input type="checkbox"/>
Pressiono as pessoas a aceitarem as minhas opiniões.	<input type="checkbox"/>
Sou de temperamento forte e contundente (i.e., rigoroso).	<input type="checkbox"/>
Pressiono as pessoas para conseguir o que quero.	<input type="checkbox"/>

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

O MEU GRUPO DE TRABALHO...

O meu grupo de trabalho é mais produtivo quando os seus membros fazem o que eles próprios querem (e não o que o grupo quer).	<input type="checkbox"/>
Prefiro trabalhar com os outros membros do meu grupo do que trabalhar sozinho(a).	<input type="checkbox"/>
No meu grupo de trabalho, as pessoas devem estar dispostas a fazer sacrifícios para o bem do grupo (como trabalhar até tarde de vez em quando).	<input type="checkbox"/>
O meu grupo de trabalho é mais eficiente quando os seus membros fazem o que acham melhor (e não quando fazem o que o grupo quer que eles façam).	<input type="checkbox"/>
No meu grupo de trabalho, as pessoas devem fazer o possível por cooperarem umas com as outras, em vez de tentarem resolver as coisas sozinhas.	<input type="checkbox"/>
Se for possível escolher, eu prefiro um emprego onde possa trabalhar sozinho(a) em vez trabalhar com outras pessoas num grupo de trabalho.	<input type="checkbox"/>
No meu grupo de trabalho, as pessoas têm de perceber que, por vezes, terão de fazer sacrifícios em prol do grupo.	<input type="checkbox"/>

- No meu grupo de trabalho, as pessoas devem reconhecer que nem sempre vão conseguir o que querem.
- O meu grupo de trabalho é mais produtivo quando os seus membros seguem os seus próprios interesses e preocupações.
- Eu gosto quando os membros do meu grupo de trabalho fazem as coisas por si próprios, em vez de trabalharem sempre uns com os outros.
- As pessoas devem estar cientes de que, quando fazem parte de um grupo de trabalho, têm de fazer coisas que, por vezes, não querem.

Se tem experiência de negociação, continue a preencher o inquérito! Se não tem, passe para o Grupo III, sff.

Grupo II

Nos itens abaixo, estão descritas várias situações que podem ocorrer quando está a negociar. Utilize a seguinte escala para indicar, com a maior sinceridade, até que ponto os comportamentos mencionados se aplicam a si.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

- Ameaço fazer o meu adversário/a parecer fraco ou tolo diante de um chefe ou de outros a quem ele/ela “presta contas”, mesmo sabendo que não iria realmente levar a cabo a ameaça.
- Transmito a falsa impressão de que estou totalmente sem pressa de chegar a um acordo negociado, e assim tento colocar a pressão do tempo sobre o meu adversário para que este ceda rapidamente.
- Falo diretamente com as pessoas a quem o meu adversário reporta (i.e., “presta contas”) ou pelas quais ele é responsável, e digo-lhes coisas que boicotam/comprometem a sua confiança nele/nela como negociador.
- Tento conseguir que o meu adversário seja demitido da sua posição de modo a que uma nova pessoa tome o seu lugar.
- Em troca das concessões do meu oponente (i.e., adversário), eu ofereço concessões futuras que sei que não vou conseguir cumprir.
- Faço um pedido inicial tão alto/baixo que boicoto/comprometo seriamente a confiança do meu adversário na sua (dele/dela) capacidade de negociar um acordo satisfatório.
- Prometo coisas boas ao meu adversário se ele/ela me der o que eu pretendo, mesmo que saiba que não posso e/ou não vou cumprir depois de conseguir o que quero.

Faço um pedido inicial que seja muito maior do que aquilo com que realmente espero contentar-me.

Procuo garantir que o meu grupo defende o acordo alcançado, embora saiba que, provavelmente, mais tarde violarão o acordo.

Deturpo intencionalmente as informações do meu adversário a fim de fortalecer os meus argumentos e posição na negociação.

Obtenho informações sobre a posição do meu adversário na negociação, tentando recrutar ou contratar um dos seus colegas de equipa (sob a condição de o colega de equipa trazer informações confidenciais com ele/ela).

Deturpo intencionalmente a natureza das negociações perante o meu grupo, com o objetivo de proteger discussões delicadas que tenham ocorrido.

Obtenho informações sobre a posição de um adversário na negociação, cultivando amizade com ele através de presentes caros, entretenimentos ou "favores pessoais".

Nego a validade das informações do meu oponente (i.e., adversário) para enfraquecer a sua posição na negociação, apesar de saber que a informação é verdadeira e válida.

Obtenho informações sobre a posição de um adversário na negociação através de pagamentos aos seus amigos, colegas e contactos para obter essa informação.

Deturpo intencionalmente o andamento das negociações perante o meu grupo, a fim de fazer parecer mais forte a minha própria posição.

Grupo III

As questões que se seguem são relativas a si próprio(a) mas não visam identificá-lo(a). São apenas para recolher elementos que facilitem a análise estatística. Por favor, assinale com uma cruz (x) ou preencha o espaço em branco.

1. **Sexo:**

Masculino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

Feminino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

2. **Idade:**

3. **Habilitações Literárias:**

Primeiro Ciclo (4ª Classe)	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------

Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Curso Técnico Profissional	
Curso Superior (Bacharelato)	
Curso Superior (Licenciatura)	
Mestrado	
Doutoramento	

4. **Profissão:** _____

5. **Há quantos anos trabalha na empresa?**

Menos de 1 ano	
Entre 1 e 4 anos	
Entre 5 e 9 anos	
Entre 10 e 14 anos	
Entre 15 e 19 anos	
Entre 20 e 24 anos	
Mais de 24 anos	

6. **A empresa onde trabalha é:**

Pública	
Privada	

7. **Qual o sector de atividade da sua empresa?** _____

Muito obrigado pela sua colaboração!