



# O estilo brasileiro de negociar

por Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

**RESUMO:** Para muitas organizações, as negociações internacionais são cada vez mais a norma e não uma exceção que ocorre esporadicamente. Com a globalização, a compreensão de como a cultura afeta as negociações entre parceiros de diferentes regiões é fundamental para negociar eficazmente. A cultura influencia profundamente como as pessoas pensam, comunicam e se comportam. Negociações interculturais bem sucedidas requerem um entendimento do estilo negocial da outra parte, bem como a aceitação e respeito pelas suas crenças e normas culturais. Este estudo tem como objetivo identificar o estilo de negociação que tende a ser adotado pelos executivos brasileiros. Os participantes foram 683 negociadores experientes de 22 Estados Brasileiros. O estilo brasileiro de negociação é descrito com base em sete dimensões culturalmente sensíveis: a natureza da atividade negocial; o papel do indivíduo; a incerteza e o tempo; a comunicação; a confiança; o protocolo; e os resultados.

**Palavras-chave:** Negociação, Negócios Internacionais, Cultura, Brasil

## TITLE: The Brazilian style of negotiation

**ABSTRACT:** For many organizations, international negotiations have become the norm rather than an exception that occurs only occasionally. In this era of globalization, there is a great need to understand how culture influences negotiations between parties in different regions of the globe. Culture profoundly influences how people think, communicate, and behave. Successful cross-cultural negotiations require an understanding of the negotiation style of those on the other side of the table, and the acceptance and respect of their cultural beliefs and norms. The focus of this paper is to identify the styles of negotiation that tend to be most commonly adopted by Brazilian negotiators. Participants were 683 experienced negotiators from 22 Brazilian States. The Brazilian style of negotiation is described based on seven culturally sensitive dimensions that are present in negotiations: the nature of the activity; the role of the individual; uncertainty and time; communication; trust; protocol and outcomes.

**Key words:** Negotiation, International Business, Culture, Brazil

## TITULO: El estilo de negociación brasileño

**RESUMEN:** Para muchas organizaciones, las negociaciones internacionales se han convertido en la norma, más que la excepción que sucede sólo ocasionalmente. En esta la era de la globalización, hay una gran necesidad de comprender como la cultura influencia las negociaciones entre partes in diversas regiones del globo. La cultura influencia profundamente como las personas piensan, se comunican, y se comportan. Las negociaciones interculturales exitosas requieren un entendimiento de los estilos de negociación de quienes están del otro lado de la mesa, y la aceptación y respeto de sus normas y creencias culturales. El objetivo de éste estudio es identificar los estilos de

**negociação que tendem a ser adotados mais comumente por negociadores brasileiros. Os participantes foram 683 negociadores experimentados desde 22 estados brasileiros. O estilo de negociação brasileiro é descrito baseado em sete dimensões culturalmente sensíveis que estão presentes em negociações: natureza de la actividade de negocio, el rol del individuo, incertidumbre y tiempo, comunicación, confianza, protocolo y resultados.**

**Palabras clave:** Negociação, Negocio Internacional, Cultura, Brasil

**N**uma economia globalmente integrada, as negociações entre pessoas de diferentes contextos culturais são cada vez mais frequentes. Neste contexto de negociações interculturais, a complexidade do processo negocial aumenta consideravelmente (Sebenius, 2002). No entanto, apesar de diversos pesquisadores defenderem que a dinâmica das negociações interculturais difere significativamente da dinâmica subjacente às negociações intraculturais (Drake, 1995), ainda não existe um entendimento claro de como as

diferentes culturas influenciam as atitudes e os comportamentos dos negociadores (Elahee *et al.*, 2002).

No entanto, é indiscutível que a cultura influencia profundamente a forma como as pessoas pensam, comunicam e se comportam (Faure, 1999), condicionando, assim, o tipo de transações feitas e a forma como estas são negociadas. As diferenças culturais entre os negociadores podem criar barreiras que impedem acordos ou dificultam o desenrolar do processo negocial. Assim, o conhecimento, a aceitação e o

#### Filipe Sobral

fsobral@fe.uc.pt

Filipe Sobral é Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são negociação e resolução de conflitos, ética nos negócios e gestão intercultural.

*Filipe Sobral is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are negotiation and conflict resolution, business ethics, and cross-cultural management.*

Filipe Sobral es Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Es también estudiante de Doctorado en Gestión en la Escuela Brasileña de Gestión Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses actuales son negociación y solución de conflictos, ética en los negocios y gestión intercultural.

#### Eugênio Carvalho

carvalho@vision.com.br

Eugênio Carvalho é mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). É coordenador do curso de Formação de Negociadores da FGV e foi instrutor em mais de 500 cursos de Negociação em todos os Estados do Brasil. Autor do livro *Negociação – Fortalecendo o processo*.

*Eugênio Carvalho holds a Master degree in Business Administration at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE-FGV). He is the coordinator of the negotiation training program at Getulio Vargas Foundation and he has been instructor of more than 500 courses in negotiation all over Brazil. He is the author of the book *Negociação – Fortalecendo o processo*.*

Eugênio Carvalho tiene un Master en Gestión Empresarial por la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Es coordinador del curso de Formación de Negociadores de la FGV y fue instructor en más de 500 cursos de Negociación en todos los Estados de Brasil. Autor del libro *"Negociación – fortaleciendo el proceso"*.

#### Filipe Almeida

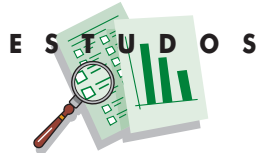
falmeida@fe.uc.pt

Filipe Almeida é professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são responsabilidade social corporativa, gestão intercultural e comportamento organizacional.

*Filipe Almeida is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are corporate social responsibility, cross-cultural management, and organizational behavior.*

Filipe Almeida es profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Doctor en Administración de la Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses de investigación son la responsabilidad social corporativa, gestión intercultural y comportamiento organizacional.

Recebido em Março de 2007 e aceite em Abril de 2007.  
Received in March 2007 and accepted in April 2007.



respeito pela cultura das pessoas com quem se negocia é essencial para garantir o sucesso de uma negociação e para evitar possíveis desentendimentos entre as partes.

Para compreender as diferentes variáveis contextuais nas quais o estilo do negociador se manifesta, é preciso separar o indivíduo do coletivo, em primeiro lugar. O modelo proposto por Hofstede (1991) sistematiza essas variáveis quando afirma que existem três níveis de singularidade na programação mental humana: a **personalidade** que é específica de cada indivíduo, é herdada e pode ser aprendida; a **cultura** que é específica de grupos ou categorias e pode ser aprendida; e a **natureza humana** que é universal e é herdada.

Observar e constatar o estilo adotado pelos negociadores de uma dada cultura é uma tarefa desafiadora e complexa, pelos motivos mencionados. Porém, mesmo que o negociador viva sua experiência como única, de alguma forma ele reconhece-se nos outros através de semelhanças e coincidências (Velho, 2004). Desta forma, define-se como objetivo principal desta pesquisa identificar os comportamentos de negociação com os quais o negociador brasileiro mais se identifica, o que permitirá, por dedução, caracterizar os elementos que definem o estilo de negociação brasileiro. Especificamente, procura-se compreender como a cultura influencia a forma como os executivos brasileiros tendem a se comportar e a conduzir as negociações das quais participam.

## Revisão de literatura

### • **Conceituando a cultura**

Nos estudos sobre cultura, o espaço cultural é normalmente delimitado pelas fronteiras nacionais. Mas a cultura não coincide necessariamente com os limites geográficos ou com a nacionalidade. Gilberto Freyre (1963) define cultura a partir de uma perspectiva antropológica, como «o conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo o que, com o passar do tempo, se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano». Em concreto, a cultura corresponde às características únicas de um grupo social, aos valores e normas partilhados pelos seus membros que permitem distingui-los de outros

grupos sociais. A cultura reflete, em cada indivíduo, a forma como ele aprendeu a viver em sociedade (Holt, 1998).

Hofstede (1991) tem estudado exaustivamente a cultura em pesquisas transnacionais, tendo reunido dados de mais de 100 000 empregados da IBM distribuídos por 53 países. No seu modelo cultural, Hofstede identifica os valores como a manifestação mais profunda da cultura, rodeados seqüencialmente por manifestações mais superficiais, tais como os rituais, os heróis e os símbolos. Hofstede identificou quatro valores que permitem distinguir os indivíduos de diferentes culturas: distância hierárquica, individualismo, masculinidade e controle da incerteza. Para além destas quatro dimensões, outros pesquisadores sugerem que as culturas também diferem na forma como as pessoas usam o tempo, o espaço e a informação (Hall e Hall, 1990).

Os valores culturais de Hofstede parecem oferecer robustez conceptual para entender como a cultura influencia a negociação, tendo já sido testados e validados por inúmeras pesquisas realizadas em diversos países ao longo das últimas décadas (Sondergaard, 1994; Volkema, 1997).

### • **Cultura Brasileira**

A cultura brasileira é um produto dinâmico dos vários povos que constituem a demografia do país. A característica difusa da original cultura brasileira foi sendo moldada desde a origem, por mais de três séculos, por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas. Como resultado da intensa miscigenação de povos, com intensidades distintas nas diversas regiões, surgiu uma realidade cultural peculiar, que sintetiza as várias culturas que formaram o país.

As análises do Brasil e dos brasileiros, a partir de trabalhos antropológicos, destacam uma visão peculiar a respeito da elevada distância hierárquica, da tendência ao relacionamento interpessoal, de uma tendência indefinida entre o material e o relacional, e do conservadorismo, como características típicas, que em muitos aspectos são estereotipadas (Barbosa, 1992; DaMatta, 1997, 1998; Freyre, 1963; Holanda, 2001; Leite, 1992; Prado Jr., 1987; Prado, 1997, Ribeiro, 1993, 1995; Velho, 2004). As generalizações certamente podem gerar contradições e avaliações equivocadas quando extratos sócio-culturais distintos são observados de maneira indistinta.

Segundo os resultados divulgados por Hofstede (1991), a cultura brasileira, a partir da perspectiva do extrato social pesquisado – os executivos –, é caracterizada por uma elevada distância hierárquica, onde predomina a centralização da decisão e do poder. Simultaneamente, apresenta valores predominantemente coletivistas, onde é valorizado o pertencimento a grupos ou a redes sociais. No que respeita à masculinidade, existe um balanceamento entre as características masculinas e femininas, valorizando simultaneamente valores masculinos (sucesso, dinheiro e bens materiais) e femininos (preocupação com os outros, relações interpessoais e qualidade de vida). Por último, revela um elevado grau de aversão ao risco, o que significa uma necessidade de segurança e de previsibilidade. O alto índice de controlo da incerteza pode potencializar os efeitos da alta distância hierárquica, concentrando as decisões de maior complexidade nos níveis hierárquicos mais altos, onde supostamente estão os profissionais mais capacitados.

**O Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina e da Ásia, opera num sistema temporal policrónico, valorizando uma gestão flexível do tempo. Isso significa que os brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não estão preocupados com a rapidez dos processos.**

A leitura das características da cultura brasileira sugere um certo grau de ambigüidade. O elevado coletivismo e o equilíbrio entre os valores masculinos e femininos sugerem uma forte preocupação em construir e manter relações. Entretanto, as grandes disparidades económicas e de poder (elevada distância hierárquica) e a enorme quantidade de procedimentos e de regras burocráticas (elevado grau de aversão ao risco), sustentadas para preservar as diferenças estruturais em riqueza e poder, fazem com que os brasileiros revelem um alto grau de desconfiança perante os indivíduos que não pertencem aos seus grupos sociais.

A cordialidade do brasileiro (Holanda, 2001) pode disfarçar a distância exemplificada pelo fenómeno «casa-rua» (DaMatta, 1987), que se refere às relações privilegiadas construídas pela hospitalidade em torno de núcleos de poder

na «casa» distanciados, por sua vez, da realidade da «rua», onde os indivíduos que não fazem parte dos mesmos círculos sociais, se defrontam com as leis de natureza impessoal. Outros estudos destacam a prevalência do «jeitinho», ou seja, a forma que os brasileiros encontram de burlar a lei, as regras e os procedimentos burocráticos (aversão ao risco) ou de superar a distância hierárquica manifestada pela recorrente indagação «você sabe com quem está falando?» (DaMatta, 1987), via a personalização das relações sociais (Barbosa, 1992).

Com relação às dimensões tempo, espaço e informação, o Brasil também se diferencia de outros contextos culturais. O Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina e da Ásia, opera num sistema temporal policrónico, valorizando uma gestão flexível do tempo. Isso significa que os brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não estão preocupados com a rapidez dos processos. Paralelamente, o Brasil caracteriza-se por uma proximidade espacial entre as pessoas, onde não existe muita preocupação com a defesa do espaço territorial. Por fim, a cultura brasileira é uma cultura de alto contexto, ou seja, a comunicação não é explícita e direta, sendo interpretada a partir de um conjunto de pistas, nomeadamente a comunicação não-verbal, o status e o contexto social (Volkema, 1997).

#### • **Cultura e negociação**

Como todas as interações humanas, a negociação é, por definição, intercultural (Martin *et al.*, 1998). Sendo uma interação socialmente motivada entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes e comuns, a negociação promove o confronto entre diferentes valores, visões e perspectivas do mundo. Essas diferenças são, em grande parte, condicionadas pela cultura dos intervenientes. Por isso, uma importante dimensão das negociações é aquela relacionada com as influências culturais.

As negociações interculturais apresentam desafios maiores no sentido de chegarem a acordos, embora manifestem um potencial positivo no que respeita à criatividade, inovação e flexibilidade na resolução de problemas. Frequentemente, os indivíduos e negociadores de subculturas regionais ou empresariais que apresentam comportamentos diferentes

dos grupos mais influentes, são erroneamente avaliados, tendo suas aspirações, capacidade e contribuição desprezadas. Os estereótipos atribuídos a esses indivíduos causam preconceitos, conflitos, frustrações e, muitas vezes, subutilização das habilidades potenciais (Breslin, 1989). Pela sua relevância para a prática, a compreensão dos condicionantes culturais da negociação é considerada uma questão relevante para pesquisa no campo de negociação.

As diferenças culturais podem dificultar ou obstruir a negociação de diversas formas. Podem provocar problemas de comunicação na interpretação das ações e na forma e substância do acordo (Salacuse, 1999). No entanto, a principal influência da cultura na negociação é no estilo negocial dos intervenientes. O estilo negocial, que está essencialmente relacionado com as estratégias e táticas adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, ou seja, as práticas negociais variam de cultura para cultura (Weiss, 1996). Nesse sentido, cabe destacar que o objetivo desta pesquisa é identificar os comportamentos e, por consequência, o estilo de negociação característico do negociador brasileiro.

#### • **Modelo de influência cultural na negociação**

A cultura influencia as negociações, uma vez que condiciona a forma como os negociadores conceitualizam os processos, os fins procurados, os meios utilizados e as expectativas acerca do comportamento da outra parte (Weiss, 1996). A abordagem adotada parte do pressuposto que é possível identificar dimensões do processo de negociação onde diferenças culturais podem aflorar.

As sete dimensões propostas tomam como base os modelos desenvolvidos por Weiss e Stripp (1985) e Salacuse (1999), que foram recategorizados e reagrupados de forma a caracterizar os comportamentos que os negociadores podem adotar:

- *Natureza da atividade negocial*: reúne quatro planos relacionados com a percepção do modelo de negociação, tais como a concepção básica do processo (competitiva ou colaborativa), da atitude negocial (favorecer a relação ou troca de concessões), do objetivo da negociação (foco na construção de um relacionamento estável ou na busca de um acordo em assuntos substantivos), e da atitude face ao

planejamento (ênfase no planejamento estruturado ou na improvisação e espontaneidade);

- *Papel do indivíduo*: reúne dois planos relacionados com a organização das pessoas em torno de equipes ou de indivíduos, nomeadamente quem tem a autoridade e responsabilidade pela decisão, e como as decisões são tomadas;
- *Incerteza e tempo*: reúne três planos relacionados com as predisposições dos negociadores quanto ao risco (abordagem inovadora ou conservadora), à sua sensibilidade ao tempo em relação ao processo (ênfase no cumprimento da agenda e na pontualidade ou preferência por uma gestão flexível do tempo), e em relação à duração do encontro negocial (valorização da rapidez ou da maturação para chegar a um acordo);
- *Comunicação*: reúne quatro planos relacionados com a interação entre os interlocutores a partir das fontes da argumentação (baseada na lógica e em fatos ou na sensibilidade e intuição do negociador), a complexidade de comunicação (objetiva e direta ou subjetiva e indireta), o estilo preferencial de comunicação (ouvinte ou debatedor) e o papel das emoções no processo (espontaneidade ou controlo e repressão das emoções);
- *Confiança*: reúne dois planos relacionados com os pressupostos e a construção da credibilidade entre as partes nas negociações, nomeadamente no que respeita à confiança interpessoal dos negociadores (predisposição de confiança ou desconfiança) e à construção da confiança entre as partes (baseada na reputação e convívio ou na intuição e empatia);
- *Protocolo*: reúne dois planos relacionados com o nível de formalismo dos negociadores, tanto no que respeita à aparência, quanto aos rituais;
- *Resultados*: reúne três planos relacionados com o resultado da negociação, concretamente quanto à base de validade do acordo (verbal ou escrita), ao processo de construção do acordo (processo *top-down* ou *bottom-up*), assim como quanto ao conteúdo do contrato (apenas princípios gerais ou especificação de todos os assuntos acordados).

#### **Metodologia**

##### • **Participantes**

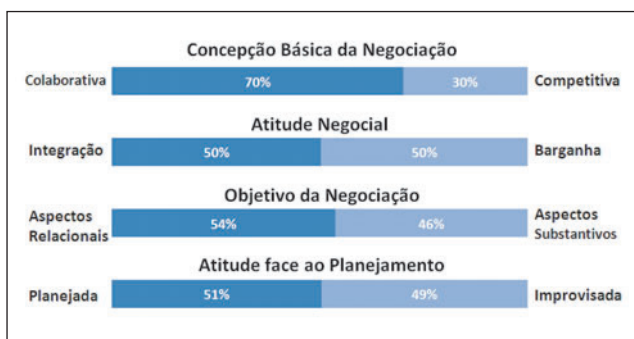
A pesquisa de campo contou com a participação de 683

executivos brasileiros, todos alunos de cursos de formação executiva ou de pós-graduação realizados, entre 2005 e 2006, em diversos Estados Brasileiros. Destes 683 executivos, 459 (67%) são homens e 224 (33%) mulheres. A idade da amostra varia de 24 a 74 anos, com uma média de 37 anos. Quanto à experiência profissional, esta varia de 4 até 46 anos, com uma média de 16 anos de experiência. Seguindo as indicações de Fouraker e Siegel (1963), a amostra foi limitada a negociadores com experiência, tendo sido excluídos todos os participantes com menos de 4 anos de experiência profissional. No que respeita à distribuição geográfica, a amostra é constituída por executivos de 22 Estados Brasileiros, 299 da Região Sudeste, 145 do Nordeste, 136 do Sul, 56 do Norte e 47 do Centro-Oeste.

• **Instrumento**

Foi pedido aos participantes que respondessem a um questionário de duas páginas com o objetivo de medir as dimensões comportamentais do estilo brasileiro de negociação que pudessem ser culturalmente específicas. Essa escala foi desenvolvida a partir das sugestões teóricas de Weiss e Stripp (1985), e Salacuse (1991; 1999), e consiste em 20 itens que têm como propósito medir as dimensões interculturais propostas no modelo teórico de análise. Cada item é composto por duas afirmações que representam comportamentos alternativos que os negociadores podem adotar. Aos participantes foi solicitado que assinalassem o comportamento com o qual mais se identificassem.

**Figura 1**  
**A natureza da actividade negocial**



**Resultados**

• **Natureza da actividade negocial**

A natureza da actividade negocial está relacionada com a forma como os indivíduos percebem o processo negocial. A maioria dos executivos brasileiros (70%) declara que aborda as negociações como um processo colaborativo e de partilha, no qual ambas as partes podem ganhar algo. Apenas 30% dos respondentes afirmaram que vêem a negociação como uma competição, um confronto onde uma das partes ganha e a outra perde. No entanto, quando questionados se a sua atitude principal era de barganha (troca de concessões entre as partes) ou de integração (resolução conjunta de problemas), mostraram alguma ambigüidade, dividindo-se entre estas duas posturas negociais (50% para cada uma). Corroborando este resultado, os participantes também se dividiram quanto ao objetivo principal de uma negociação: 46% declaram que um contrato assinado é o principal propósito de uma negociação empresarial, enquanto que 54% defendem que uma negociação deve focar, em primeiro lugar, a construção de um bom relacionamento entre as partes.

Esta aparente ambigüidade pode ser explicada à luz do equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira (Hofstede, 1991). Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertença a grupos e redes, mas, por outro, também se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso e o poder material. A coexistência entre esses dois planos faz com que a negociação no Brasil seja uma actividade relacional, mas na qual os resultados são igualmente valorizados.

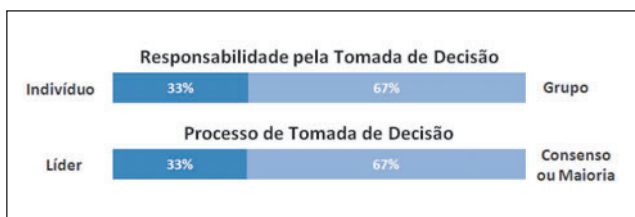
No que respeita ao planeamento e preparação da negociação, os resultados mostram um equilíbrio entre aqueles que defendem que a estratégia negocial deve resultar de mecanismos sistemáticos de planeamento (51%), e os que acreditam que a estratégia negocial deve emergir naturalmente da interação entre os negociadores (49%). Este resultado revela uma das principais fragilidades do estilo negocial brasileiro. A preparação e o planeamento são considerados indispensáveis para o sucesso de uma negociação (Lewicki *et al.*, 2004). No entanto, como argumenta Bertero (2004), os executivos brasileiros são caracterizados pela sua visão imediatista e pela desvalorização do planeamento formal, o que se confirma com os resultados obtidos.



**Há um equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira. Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertença a grupos e redes, mas, por outro, também, se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso e o poder material.**

Apesar do reconhecimento, por parte do negociador brasileiro, da **importância** do planejamento, a sua **prática** não é identificada entre as mais manifestadas, o que ajuda a explicar a crença disseminada de que atributos como «jogo de cintura», «improvisação» e «tino» (facilidade de andar às escuras) são suficientes. Por uma perspectiva criativa, o imprevisto pode ser considerado uma virtude em situações de emergência, mas, quando se transforma num padrão, pode revelar a fragilidade, pela inadequação e impulsividade no encaminhamento das soluções (Carvalho, 2005).

**Figura 2**  
**Papel do indivíduo e do grupo**



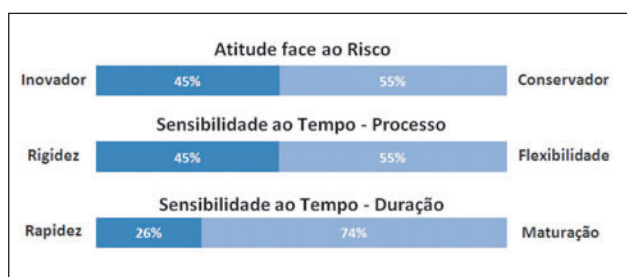
**• Papel do indivíduo**

Numa cultura onde predominam os valores coletivistas, como a sociedade brasileira, os resultados sobre o papel do indivíduo no processo de negociação parecem não surpreender. De fato, os executivos responderam que um negociador deve estar subordinado aos interesses do grupo com quem partilha as responsabilidades (67%) e que as decisões devem ser tomadas por consenso ou maioria (67%). Ou seja, os negociadores brasileiros sentem que o grupo e as relações entre os seus membros são mais importantes que as aspirações individuais. A aversão ao risco – outra característica da cultura brasileira –, também pode influenciar este resultado da pesquisa, considerando que decisões e responsabilidades compartilhadas tendem a diminuir riscos, pela

multiplicidade de perspectivas e de informações que oferecem no processo de negociação. Ainda assim, negociadores de culturas asiáticas demonstram um maior comprometimento com o grupo, privilegiando negociações em equipe e o consenso como meio para tomar decisões (Hendon *et al.*, 1996). No caso brasileiro, isso não é tão evidente devido à elevada distância hierárquica, que, em muitos casos, concentra a tomada de decisão do líder.

**• Incerteza e tempo**

**Figura 3**  
**Incerteza e tempo**



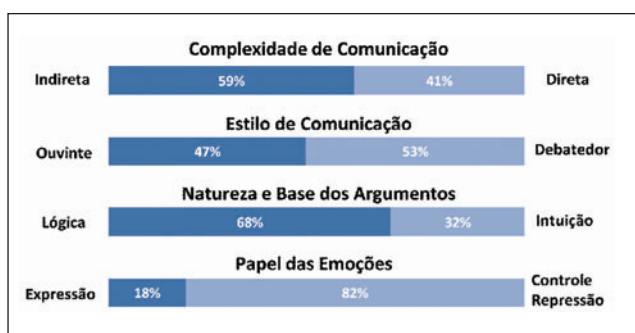
As predisposições dos negociadores quanto à incerteza e à sua sensibilidade ao tempo são duas características do estilo negocial com impacto na negociação. No que diz respeito à propensão para correr riscos por parte do negociador, 55% dos respondentes declara ser conservador na sua abordagem à negociação, defendendo regras e mecanismos de controlo, enquanto que 45% acredita que um negociador deve inovar, mesmo considerando que essa atitude pode incorrer em alguns riscos. De fato, a cultura brasileira revela um elevado grau de aversão ao risco, o que significa uma necessidade de segurança e de previsibilidade, o que explica a preferência por uma atitude conversadora na negociação.

Com relação ao tempo, a natureza policrónica do tempo na cultura brasileira (Harris *et al.*, 2004) influencia a flexibilidade que os brasileiros atribuem à gestão do tempo no processo de negociação (55%). Isso significa que os negociadores brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não se preocupam em chegar a um

acordo rapidamente (Schuster e Copeland, 1996). De fato, o ritmo da negociação tende a ser lento, uma vez que os negociadores privilegiam a maturação (74%) à rapidez (26%) para chegar a um acordo negociado. Outro fator cultural que pode influenciar essa dimensão é a distância hierárquica. Quanto maior a distância hierárquica, menor a interação entre indivíduos de diferentes hierarquias e classes econômico-sociais e maior a concentração de poder. Isto implica que negociadores de culturas mais hierárquicas aceitarão com dificuldade negociar com indivíduos de posição comparativa diferente da sua e o processo tenderá a ser mais lento, uma vez que é necessária a aprovação dos superiores hierárquicos (Chang, 2003).

• **Comunicação**

**Figura 4**  
**Complexidade de comunicação**



Os planos do estilo negocial relacionados com a comunicação revelam a influência de características culturais como a aversão ao risco, a distância hierárquica «casa-rua», o tempo policrónico e a cultura não territorial. A esse respeito, os executivos brasileiros declaram a preferência por uma forma indireta de comunicação (59%), ou seja, por um estilo mais subjetivo, onde a comunicação não verbal é relevante. Este resultado pode ser explicado pelo fato de o Brasil ser uma cultura não territorial, que mantém uma certa proximidade com os interlocutores, sendo comum a linguagem gestual e os toques durante a negociação (Graham, 1985; Munter, 1993).

O personalismo, i.e., a tendência para cultivar a proximidade e o afeto nas relações interpessoais, também pode

influenciar uma forma indireta de comunicação nas negociações. Por outro lado, a preferência por uma estratégia de comunicação moderadamente debatedora (53%) pode ser compreendida pelo prisma do sistema temporal policrónico da cultura brasileira, que, sendo mais flexível em relação ao tempo, influencia a distração fácil dos negociadores, bem como a discussão de diferentes assuntos de forma aleatória e simultânea (Schuster e Copeland, 1996).

Corroborando os resultados obtidos, Graham (1985) reporta que os negociadores brasileiros são os que menos utilizam períodos de silêncio e os que mais interrompem o seu interlocutor durante uma negociação. Sendo a capacidade para escutar ativamente um dos comportamentos identificados em negociadores de sucesso (Rackman, 1980), a orientação exagerada para o debate e argumentação é outra das fragilidades do estilo de negociação valorizado pelo brasileiro que merece ser destacada. Os brasileiros são, em geral, exagerados na disputa verbal, elevando o tom de voz, acentuando a gestualidade, colocando num plano secundário o fato de que a matéria-prima fundamental do processo negociador (a informação) precisa fluir, e ela só fluirá se a escuta ativa for mobilizada para estimular a outra parte a fazer revelações.

No que respeita ao conteúdo da comunicação, os participantes revelam que baseiam os seus argumentos na lógica e em fatos concretos (68%), como uma forma de controlar e reduzir os riscos, desvalorizando o papel das percepções e da intuição. Por outro lado, e ao contrário do que muitos autores sugerem, os participantes expressaram a importância do controlo e da repressão das emoções como fator determinante para o sucesso de uma negociação (82%). Uma vez que os brasileiros são tidos como expressivos e espontâneos, e isso nem sempre produz efeitos positivos nas negociações, os brasileiros consideram que o negociador deve controlar suas emoções. Como uma cultura de alto contexto, essa característica tem a ver com práticas destinadas a dissimular e a esconder o jogo. Como a comunicação indireta é intensa, Carvalhal (2005) destaca que «gerenciar as emoções» tem uma conexão com a maior necessidade de ampliar o domínio e o controlo sobre o processo e as reais intenções das partes envolvidas. Este resultado contraria diversos autores que caracterizam os

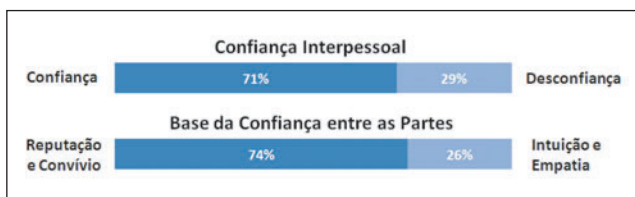


**Os brasileiros são, em geral, exagerados na disputa verbal, elevando o tom de voz, acentuando a gestualidade, colocando num plano secundário o fato de que a matéria-prima fundamental do processo negociador (a informação) precisa fluir, e ela só fluirá se a escuta ativa for mobilizada para estimular a outra parte a fazer revelações.**

negociadores latino-americanos em geral, e os brasileiros em particular, como muito abertos e expressivos (Harris et al., 2004).

• **Confiança**

**Figura 5**  
**Confiança**



A confiança assume-se como um elemento fundamental da dinâmica interpessoal na relação entre as partes. No que concerne à confiança interpessoal, 71% dos negociadores brasileiros declaram que iniciam a negociação com um espírito de abertura, confiando na sua contraparte negocial. O dado é surpreendente e pode ser compreendido à luz da ambigüidade dos comportamentos na «casa» e na «rua» (DaMatta, 1997), que diferencia os tratamentos que os brasileiros destinam aos indivíduos que fazem ou não fazem parte das suas redes sociais. Isso significa que os negociadores brasileiros confiam nos negociadores que consideram pertencer ao seu círculo social, o que é o caso da maioria das negociações empresariais, uma vez que se desenvolvem num contexto de continuidade das relações.

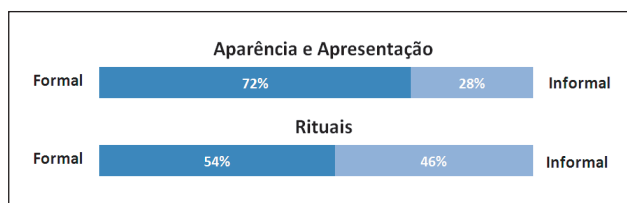
Contrariando os resultados, mas corroborando esta interpretação, Graham (1985) relata que os brasileiros são mais desconfiados quando negociam com quem não conhecem do que os negociadores americanos ou japoneses. No entanto, a retórica da confiança interpessoal também se con-

tradiz com outros resultados dessa mesma pesquisa, como a necessidade de especificar todos os detalhes contratuais, a importância da validade escrita dos acordos, e a valorização do controlo e repressão das emoções para não ser explorado pela outra parte durante a negociação.

Por outro lado, no que diz respeito à base de confiança entre as partes, os respondentes consideram que a reputação e o convívio (74%) são mais importantes do que a intuição e a empatia (26%). Este resultado pode ser mais uma vez compreendido com base na dialética ‘casa-rua’ e na natureza hierárquica do poder da sociedade brasileira, que induz ao tratamento diferenciado dos indivíduos que compartilham as mesmas redes de convivência sociais. Por outro lado, sendo o Brasil uma cultura de alto contexto, a informação é interpretada a partir de um conjunto de pistas, nomeadamente a relação entre as partes e o contexto social. Assim sendo, a negociação, neste contexto cultural, tenderá a ser mais ritualística e lenta, uma vez que a familiaridade e a confiança não são apenas um precursor do negócio mas também a base da relação negocial (Munter, 1993; Stewart e Bennett, 1991).

• **Protocolo**

**Figura 6**  
**Protocolo**

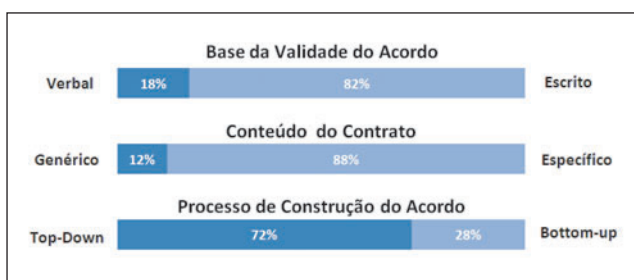


Os negociadores brasileiros apresentam resultados ligeiramente diferentes no que tange ao protocolo na apresentação e ao protocolo no comportamento. Enquanto 72% dos respondentes declara-se formal na apresentação, apenas 54% deles mantém a mesma formalidade na interação com a outra parte. Os dados podem ser explicados como consequência da tensão criada entre valores como o formalismo, o personalismo e a flexibilidade. O formalismo brasileiro não se refere apenas à instituição de regulamen-

tos que prevejam e impeçam desvios comportamentais, mas, em boa medida, ao apego à forma em detrimento do conteúdo, uma atitude definida por Caldas e Wood (2000) como «para inglês ver». Por outro lado, o personalismo e a flexibilidade, caracterizados pela facilidade de adaptação a novas situações, podem influenciar um comportamento mais informal e personalista, característico dos negociadores brasileiros.

• **Resultados**

**Figura 7**  
**Resultados**



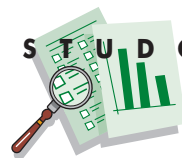
Por último, os resultados do processo de negociação podem ser explicados à luz de características culturais brasileiras, como a aversão ao risco, o formalismo e a distância hierárquica. A preferência pela base escrita dos contratos (82%) e pelo conteúdo específico nos mesmos (88%), é consequência da influência do formalismo e da aversão ao risco. De fato, os brasileiros revelam um elevado grau de aversão ao risco, o que implica uma necessidade de mecanismos de controlo assegurados pela formalização escrita dos contratos, especificando todos os detalhes do acordo, antecipando todos os potenciais problemas e contingências. Por fim, o processo de construção do acordo é caracterizado como um processo *top-down* por 72% dos respondentes, o que significa que as negociações começam por uma definição dos princípios gerais e só depois se entra nos detalhes. De alguma forma este resultado corrobora outros resultados desta pesquisa, nomeadamente a importância da construção de uma relação com a outra parte como base da confiança entre as partes, e o ritmo lento e ritualista característico das negociações.

**O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer «jogo de cintura» e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.**

**Conclusão**

Tanto os indivíduos quanto as sociedades se definem por seus estilos, seus modos de «fazer as coisas e serem percebidos». Esse «fazer as coisas e ser percebido» no Brasil tem sido explicado pelos pensadores da cultura brasileira por meio de abundantes interpretações sobre as raízes dos diversos «ismos» – colonialismo, patriarcalismo, personalismo, mandonismo, patrimonialismo, nepotismo e empreguismo –, que se manifestam, ainda hoje, nas relações sociais. Eles aprofundam suas análises sobre as diversas formas, como o convívio e a miscigenação racial, a tolerância e a afabilidade se apresentam. Destacam a tendência à harmonização conciliadora entre a casa grande e a senzala; a casa e a rua; o trabalho e a aventura; a extroversão/alegria e a tristeza/melancolia; a cordialidade, a hospitalidade e a frieza; entre a honestidade, a malandragem e a desconfiança; com impactos diretos e peculiares nas formas de resolver conflitos e de negociar.

É importante destacar, de um lado, a orientação do brasileiro para os relacionamentos, e de outro, a baixa assertividade como atitude típica, e, nesse plano, a maneira como trata o «não» sem necessariamente ter que dizer «não». Ameniza momentos mais agressivos e temporiza maneiras afirmativas de abordar aspectos polêmicos, especialmente entre iguais, quando barganhar é preciso. A barganha posicional assume conotações relacionais, nas quais hierarquia, individualidade e igualdade muitas vezes se confundem e requerem um certo «jeito» de acomodar as contradições. Esse «jeitinho brasileiro» (Barbosa, 1992) é, portanto, um elemento especial da identidade social brasileira. É uma forma peculiar de agir que caracteriza um «estilo» de lidar com as regras, tornando-as flexíveis, escolhendo atalhos ou caminhos alternativos para passar ao largo dos seus aspectos mais rígidos, evitando choques e constrangimentos. O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer «jogo de cintura» e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.



Tomando como base as constatações de importantes pesquisadores de negociação, o presente trabalho buscou relacionar o quanto o brasileiro se identifica com sete importantes dimensões presentes nas negociações: natureza da atividade; papel do indivíduo; incerteza e tempo; comunicação; confiança, protocolo e resultados. As associações qualitativas levaram em conta observações de antropólogos culturais, procurando evitar os clichês e generalizações, por conduzirem a estereótipos preconceituosos que influenciam negativamente os julgamentos que negociadores podem fazer de seus interlocutores em contextos multiculturais.

Esta pesquisa e o produto dela conta parte da história. Ela pode e deve ser aprofundada. Essa é uma história para aqueles que desejam e precisam interagir com negociadores brasileiros, no sentido de compreendê-los melhor, por dispor de elementos adicionais para a construção de acordos positivos e mutuamente gratificantes. ■

### Referências bibliográficas

- BARBOSA, L. (1992), **O Jeitinho Brasileiro**. Campus, Rio de Janeiro.
- BERTERO, C. O. (2004), «Gestão à brasileira». *GV Executivo*, vol. 3, n.º 3, pp. 46-52.
- BRANNEN, M. e SALK, J. (2000), «Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture». *Human Relations*, vol. 53(4), pp. 451-487.
- BRESLIN, W. (1989), «Breaking away from subtle biases». *Negotiation Journal*, vol. 5(3), pp. 219-222.
- CALDAS, M. e WOOD Jr., T. (2000), «Indigestão antropofágica». *RAE Executivo*, vol. 1(1), pp. 40-45.
- CARVALHAL, E. (2005), **Negociação: Fortalecendo o Processo**. 4.ª ed., Ed. Vision, Rio de Janeiro.
- CHANG, L. (2003), «An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework». *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 2(2), pp. 567-570.
- DAMATTA, R. (1997), **A Casa & A Rua**. Rocco, Rio de Janeiro.
- DAMATTA, R. (1997), **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rocco, Rio de Janeiro.
- DAMATTA, R. (1998), **O Que Faz o Brasil, Brasil?** Rocco, Rio de Janeiro.
- DRAKE, L. (1995), «Negotiation styles in intercultural communication». *The International Journal of Conflict Management*, n.º 6, pp. 72-90.
- ELAHEE, M.; KIRBY, S. e NASIF, E. (2002), «National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries». *Thunderbird International Business Review*, vol. 44(6), pp. 799-818.
- FAURE, G. O. (1999), «The cultural dimension of negotiation: The Chinese case». *Group Decision and Negotiation*, vol. 8(3), pp. 187-215.
- FREYRE, G. (1963), **Casa Grande & Senzala**. 13.ª ed., vol. 7, UNB, Brasília.
- FREYRE, G. (1985), «O caráter nacional Brasileiro no Séc. XX». In *Ciência & Trópico*, Fundação Joaquim Nabuco, Recife, vol. 13, n.º 1, pp. 7-13, Jan./Jun.
- GRAHAM, J. L. (1985), «The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study». *Journal of International Business Studies*, vol. 16(1), pp. 81-96.
- HALL, E. T. e HALL, M. R. (1990), **Understanding Cultural Differences**. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, EUA.
- HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. e MORAN, S. V. (2004), **Managing Cultural Differences**. 6th ed., Elsevier Butterworth-Heinemann.
- HENDON, D.; HENDON, R. e HERBIG, P. (1996), **Cross Cultural Business Negotiations**. Praeger, Westport, Connecticut, EUA.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, Londres, Reino Unido.
- HOLANDA, S. B. (2001), **Raízes do Brasil**. 26.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.
- HOLT, D. (1998), **International Management: Text and Cases**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.
- LEITE, D. M. (1992), **O Caráter Nacional Brasileiro: História de uma Ideologia**. 5.ª ed., Ática, São Paulo.
- LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. e MINTON, J. (2003), **Negotiation**. 4th ed., McGraw Hill/Irwin, Boston, EUA.
- MUNTER, M. (1993), «Cross-cultural communication for management». *Business Horizons*, vol. 36(3), pp. 69-78.
- PRADO Jr., C. (1987), **A Revolução Brasileira**. 7.ª ed., Brasiliense, São Paulo.
- PRADO, P. (1997), **Retrato do Brasil: Ensaio sobre a Tristeza Brasileira**. Cia. das Letras, São Paulo.
- RACKAM, N. (1980), «The behaviour of successful negotiators». Huthwaite Research Group, Reprinted in R. Lewicki, D. Saunders e J. Minton (Eds.), *Negotiation, Readings*.
- RIBEIRO, D. (1993), **Os Brasileiros: Teoria do Brasil**. Vozes, Petrópolis.
- RIBEIRO, D. (1995), **O Povo Brasileiro**. 2.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.
- SALACUSE, J. W. (1991), **Making Global Deal: Negotiating in the International Market Place**. Houghton Mifflin, Boston, EUA.
- SALACUSE, J. W. (1999), «Intercultural negotiation in international business». *Group Decision and Negotiation*, n.º 8, pp. 217-236.
- SCHUSTER, C. e COPELAND, M. (1996), **Global Business: Planning for Sales and Negotiations**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.
- SEBENIUS, J. K. (2002), «The hidden-challenge of cross-border negotiations». *Harvard Business Review*, n.º 80, pp. 76-85.
- SONDERGAARD, M. (1994), «Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications». *Organization Studies*, vol. 15(3), pp. 447-456.
- VELHO, G. (2004), **Individualismo e Cultura**. 7.ª ed., Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- VOLKEMA, R. (1997), «Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: A cross-cultural analysis». *The International Executive*, vol. 39(3), pp. 335-350.
- WEISS, S. E. (1996), «International negotiations: Bricks, mortar, and prospects». In B. J. Punnett e O. Shenkar (Eds.), **Handbook for International Management Research** (vol. 6, pp. 247-333), JAI Press, Greenwich, Connecticut, EUA.
- WEISS, S. E. e STRIPP, W. (1985), «Negotiating with foreign business persons: An introduction for Americans with propositions on six cultures». New York University Graduate School of Business Administration, *Working Paper* no. 85-6, Nova Iorque, EUA.