

Valores Humanos, Ideologia Ética e Julgamento Moral de Dilemas Éticos em Negociação

Autoria: Filipe Sobral

Resumo:

Os processos cognitivos da tomada de decisão ética têm sido objeto de estudo de diversas pesquisas interessadas em compreender o que motiva os executivos a tomar as decisões eticamente questionáveis. A negociação é uma das práticas empresariais mais interessantes para se estudar a honestidade e a ética, uma vez que é central a todas as interações humanas e é rica em dilemas éticos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar em que medida diferenças individuais em termos de prioridades do sistema de valores condicionam o julgamento moral de práticas negociais eticamente ambíguas. Usando um modelo de equações estruturais, as relações entre os sistemas de valores, a ideologia ética e o julgamento moral são avaliadas. Os resultados sugerem que as dimensões da individualidade humana analisadas exercem uma influência significativa na forma como os gestores avaliam a moralidade de práticas negociais eticamente ambíguas. As descobertas podem ainda contribuir para melhorar a compreensão do processo de tomada de decisão ética.

1. Introdução

Os dilemas éticos presentes nos contextos empresariais são vistos como objeto de estudo provocativo e desafiador para os pesquisadores, especialmente numa área como a administração, historicamente acusada de comportamentos pouco éticos, guiados, exclusivamente, pela racionalidade instrumental (SOLOMON, 1991).

A negociação é uma das práticas empresariais mais interessantes para se estudar a honestidade e a ética na tomada de decisões. Primeiro, porque é uma área rica em dilemas éticos (BARRY & ROBINSON, 2002). A negociação é, por definição, uma interação socialmente motivada entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes. Ao procurar conciliar esses interesses concorrentes sem sacrificar os interesses individuais, as partes podem sentir-se tentadas a adotar um comportamento defensivo, furtivo, e em alguns casos, manipulador e desonesto. Segundo, porque é uma prática central ao funcionamento de todas as interações humanas (BELLENGER, 1998). Terceiro, porque alguns pesquisadores sugerem que algumas formas de desonestidade podem ser apropriadas e mesmo necessárias para se ser um negociador eficaz (CARSON, 1993; DEES & CRAMPTON, 1991; LEWICKI e ROBINSON, 1998). No entanto, apesar do reconhecimento da relevância da negociação como área rica em dilemas éticos, poucos têm sido os estudos que procuram compreender como o sistema de valores e a ideologia ética de um negociador influenciam o seu julgamento ético de práticas negociais eticamente ambíguas (LEWICKI *et al.*, 2003).

O objetivo deste estudo consiste em propor um modelo explicativo do julgamento moral dos executivos a partir do seu sistema de valores. Mais especificamente, esta pesquisa busca analisar em que medida diferenças individuais em termos de prioridades do sistema de valores condicionam o julgamento moral de práticas negociais eticamente ambíguas. Desta forma, discutem-se as motivações éticas dos executivos, destacando o papel central dos valores humanos no seu processo de tomada de decisão ética em negociação. Usando um modelo de equações estruturais, as relações entre os sistemas de valores, a ideologia ética e o julgamento moral são avaliadas. Nesse sentido, vários modelos estruturais são testados para investigar o papel da filosofia moral individual como mediadora da relação entre o sistema de valores e o julgamento moral de táticas negociais eticamente ambíguas.

2. Ética e Negociação

O campo de ética na negociação é caracterizado por uma fértil, porém controversa, discussão teórica. As reflexões teóricas e as pesquisas empíricas apresentadas por este campo de estudos são tanto diversas, quanto, por vezes, contraditórias entre si. Definições clássicas de negociação são responsáveis pelo seu distanciamento de algumas perspectivas éticas, especialmente, daquelas de natureza deontológica. Por exemplo, Lax e Sebenius (1986, p. 11) definem negociação como “um processo interativo, potencialmente oportunista, pelo qual duas ou mais partes, com algum conflito aparente, procuram um melhor resultado através de uma ação conjunta do que se a tomassem isoladamente”. De fato, algumas formas de engano são tão comuns que são vistas como uma característica intrínseca da negociação.

Alguns acadêmicos afirmam mesmo que a própria dinâmica dos processos de negociação é inerentemente contraditória ao pensamento ético. White (1980: 928) afirma que “esconder a verdadeira posição, induzir a outra parte em erro... é a essência da negociação”. Peppett (2002) argumenta que negociação honesta não é, por definição, negociação, uma vez que o engano e a mentira são inerentes ao processo de troca. Para estes autores, o indivíduo orientado por princípios universais como honestidade e justiça deve desprender-se de posições partidárias e singulares, enquanto negociar significa tomar partido, defender interesses, e assumir uma postura competitiva. É por essa razão que algumas práticas de engano e mentira em negociação, apesar de eticamente condenáveis, são não só aceites como, por vezes, apreciadas no contexto das negociações empresariais e legais (PEPPETT, 2002).

Albert Carr (1968) defende que a negociação é um jogo e como tal tem regras próprias. Para Carr, esconder informação, fazer blefe, encobrir ou exagerar dados e fatos pertinentes são comportamentos normais e legítimos no mundo de negócios. Os executivos que não o façam ignoram as oportunidades permitidas pelas regras do jogo e, conseqüentemente, ficam em desvantagem nas suas relações empresariais e negociais. No entanto, apesar de vários autores reconhecerem que mentira e engano são práticas comuns e eficazes (CARSON 1993; DEES & CRAMTON, 1991; STRUDLER, 1995), não significa que esses comportamentos característicos de uma negociação sejam considerados eticamente aceitáveis pela maioria das escolas de pensamento ético. Por outro lado, a própria existência de uma ética específica, inerente ao mundo de negócios, tal como defendido por Carr, é também negada pela maioria dessas escolas (KOEHN, 1997).

Outros autores, de orientação idealista, acreditam que princípios universais, como honestidade absoluta, podem estar presentes em qualquer negociação (NYERGES, 1987; PROVIS, 2000; REITZ *et al.*, 1998). Para estes, a negociação honesta é uma possibilidade real, mas, para isto é necessário condenar qualquer forma de engano ou inverdade que possa surgir no decorrer do processo. Para estes autores, a manutenção de uma conduta negocial ética é sempre preferível à utilização de táticas desonestas, discordando da premissa de Carr (1968), segundo o qual a negociação é um jogo que legitima comportamentos enganosos, e argumentando que negociação é mais um espaço da vida social que deve obedecer claramente a princípios éticos (KOEHN, 1997).

No entanto, mesmo os autores que defendem a honestidade na negociação, divergem nas suas perspectivas acerca do papel da ética na negociação. Enquanto alguns argumentam que a honestidade é incondicional e negociadores devem abandonar a negociação na sua ausência (NYEGER, 1987), a maioria defende-a pelas conseqüências positivas que traz no

longo prazo, assumindo uma perspectiva mais pragmática: ser ético sempre compensa. Apesar de reconhecerem que comportamentos oportunistas e enganosos podem trazer vantagens de curto-prazo e que, por vezes, uma negociação baseada em princípios éticos pode colocar os negociadores numa posição de vulnerabilidade perante os seus oponentes, esses autores defendem que a honestidade não só se traduz em melhores resultados, como evita conseqüências de custos muito elevados: (a) a rigidez em futuras negociações; (b) a destruição da relação com o oponente; (c) a criação de uma reputação negativa; (d) a escalada do conflito; e (e) a perda de oportunidades. Para estes autores, ser honesto, aberto e confiável é uma estratégia de resposta racional num cenário de incertezas futuras (GIBSON, 1994; KENNAN & WILSON, 1993; REITZ *et al.*, 1998).

A maioria dos pesquisadores e acadêmicos interessados das problemáticas de natureza ética na negociação compartilha os pressupostos de uma perspectiva pragmática, a qual é mais permissiva no que tange à aceitabilidade do engano e mentira em negociação. Para estes autores, algumas formas de engano são justificadas como uma forma de autodefesa e como um mecanismo de reciprocidade que assegura uma troca justa entre as partes (CARSON, 1993, 2005; CRAMTON & DEES, 1991, 1995; STRUDLER, 1995)¹. De forma geral, esses autores argumentam que só assim é possível compreender a dinâmica da negociação na prática, uma vez que as negociações reais contêm elementos competitivos que fazem com que os negociadores se comportem oportunisticamente numa determinada fase do processo negocial (SHELL, 1999).

Partindo da premissa, defendida por estas perspectivas pragmáticas, de que os negociadores não são santos, nem vilões amorais e sem escrúpulos, e que os negociadores enfrentam diversos dilemas éticos na sua atividade, esta pesquisa busca entender como diferenças individuais nos sistemas de valores dos executivos condicionam o seu julgamento moral de práticas negociais eticamente ambíguas.

3. Modelo de Condicionantes do Julgamento Moral

Considerando o objetivo deste estudo, propõe-se um modelo que destaca o papel do sistema de valores e da ideologia ética como condicionantes do julgamento moral de táticas negociais eticamente ambíguas. De seguida, apresentam-se as principais teorias que permitem sustentar as hipóteses de pesquisa.

3.1 Valores Humanos

Os valores humanos são fundamentais na organização dos sistemas de crenças dos indivíduos e servem como padrões ou critérios que orientam ações, escolhas, julgamentos, atitudes e explicações sociais (ROKEACH, 1979). São representações sociais das motivações básicas do ser humano que explicitam o que é importante para a vida de uma pessoa (SCHWARTZ, 1992).

Embora tenha raízes no início do século passado (THOMAS & ZNANIECKI, 1918), o estudo dos valores humanos emerge como objeto de pesquisa científica na década de 70, destacando-se o trabalho Rokeach (1973) que diferencia os valores de outros construtos com os quais costumavam ser relacionados, como as atitudes, os interesses e os traços de

personalidade e demonstra a sua centralidade no sistema cognitivo das pessoas. Com o objetivo de compensar algumas das insuficiências da teoria desenvolvida por Rokeach, Schwartz (1992) desenvolve uma nova teoria sobre o conteúdo e estrutura dos valores humanos. O modelo teórico de Schwartz é claramente uma extensão daquele que propôs Rokeach, com três diferenças principais: (a) a proposta de uma medida que combina intervalos com âncoras; (b) a ênfase na base motivacional como explicação para a estrutura dos valores; e (c) a sugestão da universalidade da estrutura e do conteúdo dos tipos motivacionais de valores. Este modelo tem reunido resultados bastante consistentes, em mais de 60 países, que o suportam transculturalmente (SCHWARTZ & BOEHNKE, 2004).

As principais características dos valores decorrentes da teoria proposta por Schwartz são: (a) os valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção e não idéias objetivas; (b) os valores são um construto motivacional, pois se referem a objetivos desejáveis; (c) os valores transcendem as situações específicas, distinguindo-se de normas e atitudes pela sua abstração; (d) os valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos; e (e) os valores são ordenados pela importância relativa aos demais (SCHWARTZ, 1992, 1994; SCHWARTZ & BILSKY, 1987, 1990). De acordo com a teoria de Schwartz existem dez tipos motivacionais de valores humanos de acordo com a motivação subjacente a cada um deles, ou seja, de acordo com o objetivo que o valor expressa. Esses tipos motivacionais tendem a ser universais porque têm origem na necessidade das pessoas em lidarem com três requisitos universais dentro da realidade dos seus contextos sociais: necessidades biológicas, necessidades sociais, e necessidades institucionais (bom funcionamento e sobrevivência dos grupos). Estes três requerimentos dão origem a uma taxonomia universal de valores que distingue dez tipos de valores, os quais são tratados em termos do seu conteúdo e da sua relação dinâmica de compatibilidade e conflito entre si.

A estrutura de relações entre os tipos motivacionais pode ser organizada em duas dimensões bipolares: auto-transcendência vs. auto-promoção e conservação vs. abertura à mudança. A primeira dimensão organiza-se em torno do conflito entre a aceitação dos outros como iguais e a preocupação com o bem-estar coletivo (universalismo e benevolência) e a busca do sucesso pessoal e do domínio sobre os outros (poder e a realização). A auto-transcendência representa em que medida os valores motivam as pessoas a se transcenderem de preocupações egoístas e a promoverem o bem-estar dos outros. A auto-promoção representa em que medida os valores motivam as pessoas a promoverem os seus interesses pessoais. A segunda dimensão contrasta necessidades de mudança, enfatizando a independência de pensamento e ação (autodeterminação e estimulação) e necessidades de manutenção e preservação do status quo (segurança, conformidade e tradição).

Uma das principais vantagens da taxonomia proposta por Schwartz é a consistência interna do seu modelo, uma vez que a persecução de qualquer valor tem conseqüências na busca de outros. A estrutura circular proposta por Schwartz tem implicações significativas nas relações dos valores com outras variáveis, pois implica que o conjunto dos dez tipos motivacionais está associado com variáveis externas de uma forma integrada (ROCCAS *et al.*, 2002). Este arranjo dos valores, e o padrão de associação que este implica têm-se revelado como uma abordagem coerente e clarificadora para explicar as influências dos valores no comportamento humano (BRUTUS & CABRERA, 2004).

Apesar da reconhecida importância da influência dos valores individuais nas atitudes e no comportamento humano (MEGLINO & RAVLIN, 1998), poucos têm sido os estudos

empíricos que procuram estabelecer relações entre os valores individuais e a tomada de decisões éticas em ambientes organizacionais. Especificamente em negociação, não se conhecem estudos que procurem explicar as relações entre os valores humanos e o julgamento moral de táticas negociais eticamente ambíguas (LEWICKI *et al.*, 2003).

3.2 Ideologia Ética

A relação entre a ideologia ética, ou filosofia moral individual, e o julgamento moral tem sido objeto de pesquisa desde o início do século passado. Em 1898, Sharp, um psicólogo interessado no estudo do julgamento moral, descreve a falta de consenso entre os sujeitos sobre o que é moral e o que não é. Sharp (1898) relata que, apesar da aparente semelhança entre as pessoas, estas diferiam no seu julgamento sobre a moralidade de determinados comportamentos e ações morais. Sharp conclui então que as pessoas, ao fazerem a avaliação da moralidade de um fato, baseiam a sua decisão no seu sistema ético individual, pelo que as divergências relativas à moralidade podem ser explicadas devido à adoção de diferentes sistemas éticos individuais. Enquanto que o julgamento moral continua um fenômeno complexo e de difícil explicação para os psicólogos, alguns avanços têm sido feitos ao considerar esses sistemas éticos individuais como um fator explicativo no processo de tomada de decisão moral.

Forsyth (1980, 1992) interpreta as diferenças individuais na ideologia ética como função de duas dimensões: o relativismo e o idealismo. A primeira dimensão, o relativismo, diz respeito à forma como as pessoas interpretam a importância de regras morais universais na definição da conduta certa ou errada. Os indivíduos mais relativistas adotam uma filosofia moral céptica, rejeitando a existência de princípios morais universais, defendendo que as regras morais dependem do contexto temporal, espacial e cultural (TRETISE *et al.*, 1994). Para os relativistas, a moralidade de uma ação depende da natureza da situação e das pessoas envolvidas. No outro extremo, os mais universalistas, argumentam que a moralidade obriga a uma conduta consistente com princípios, normas e leis morais universais (FORSYTH, 1980; SCHLENKER & FORSYTH, 1977). A segunda dimensão, o idealismo, revela a preocupação com o bem-estar dos outros. Os mais idealistas acreditam que as melhores consequências são sempre possíveis como resultado da “ação certa”, procurando sempre evitar prejudicar terceiros quando fazem julgamentos morais (TANSEY *et al.*, 1994). Para estes, os fins nunca justificam os meios, pelo que a conduta moralmente correta é sempre consequência de ideais humanitários. Por outro lado, os menos idealistas, ou seja, os mais pragmáticos, acreditam que por vezes é necessário comprometer alguns ideais e princípios para fazer alcançar um bem maior. Para estes, são as consequências e os resultados de uma ação que determina a sua moralidade (FORSYTH, 1980; SCHLENKER & FORSYTH, 1977).

Estas duas dimensões, o relativismo e o idealismo, estabelecem um paralelismo entre a filosofia e psicologia. Hunt e Vitell, (1986) propõem que a teleologia e a deontologia são as duas filosofias morais que influenciam os julgamentos individuais sobre a moralidade de uma determinada situação. Aqueles que defendem uma posição teleológica acreditam que a avaliação da moralidade de uma ação pode e deve ser baseada nas suas consequências. Por outro lado, aqueles que adotam uma perspectiva deontológica rejeitam a consideração das consequências de uma ação para julgar a sua pretensa moralidade, defendendo princípios ou regras morais universais para os quais existem poucas, ou nenhuma, exceções (BARNETT *et al.*, 1994; HUNT & VITELL, 1986). O modelo de Forsyth propõe a interpretação destas duas

perspectivas filosóficas em termos psicológicos, associando o idealismo à teleologia, e o relativismo à deontologia.

Diversas pesquisas empíricas têm procurado relacionar as diferenças no julgamento moral de diversas práticas empresariais e a ideologia ética. Num dos primeiros estudos que procurou estabelecer esta relação, Barnett et al. (1994) reporta que o idealismo dos gestores está fortemente relacionado com os seus julgamentos éticos em 21 das 26 vinhetas usadas na pesquisa, enquanto que o relativismo não apresentou relações com nenhuma das vinhetas utilizadas. Outras pesquisas empíricas têm procurado relacionar a ideologia ética com julgamentos éticos no contexto das relações de trabalho (BARNETT et al., 1996), da ética de consumo (STEENHAUT & VAN KENHOVE, 2006), da responsabilidade social (SINGHAPAKDI et al., 1995) e da negociação (BANAS & PARKS, 2002). Todas estas pesquisas permitem concluir que o efeito destes construtos nos julgamentos éticos é significativamente mais forte no caso do idealismo do que no caso do relativismo (BASS et al., 1999). Ainda assim, algumas pesquisas relatam uma correlação negativa entre o relativismo e o julgamento moral (SIVADAS et al., 2003).

3.3 Hipóteses de Pesquisa

Com base nas contribuições teóricas apresentadas anteriormente, propõe-se um modelo de pesquisa parcialmente explicativo do julgamento moral de práticas negociais eticamente ambíguas. O modelo tem subjacente a idéia de que o julgamento moral é fortemente influenciado pelo sistema de valores e pela filosofia moral individual tal como é apresentado na Figura 1. Decorrentes do modelo e do respectivo enquadramento teórico são apresentadas de seguida as hipóteses de pesquisa que relacionam cada um destes construtos propostos e que permitem operacionalizar a pesquisa.

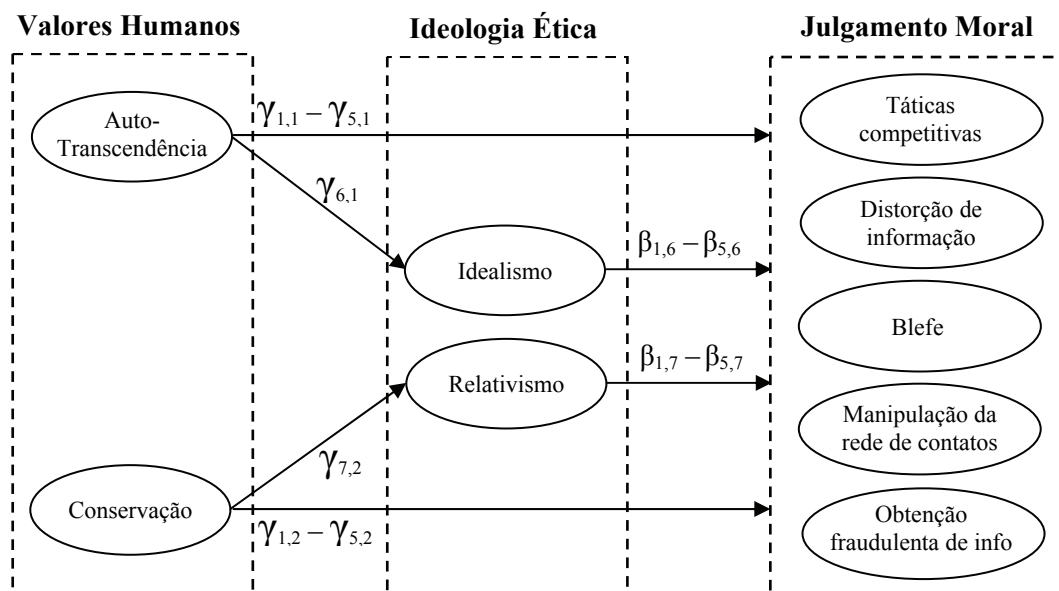


Figura 1 – Modelo de Condicionantes do Julgamento Moral

H1: *Uma estrutura de valores orientada para a auto-transcendência irá implicar num julgamento mais intolerante de práticas negociais eticamente ambíguas.*

A dimensão auto-transcendência versus auto-promoção define em que medida os valores motivam as pessoas a se transcenderem de preocupações egoístas e a promoverem o bem-estar dos outros ou a se preocuparem com o seu bem estar individual (SCHWARTZ, 1992). Pessoas orientadas para o bem-estar coletivo devem ser menos tolerantes com táticas negociais eticamente ambíguas, uma vez que são mais preocupadas com o potencial dano que transgressões éticas podem fazer aos outros. Por outro lado, pessoas mais orientadas para a auto-promoção devem julgar esses mesmos comportamentos com uma maior tolerância, uma vez que estes facilitam a satisfação dos seus interesses individuais. Desta forma, sustenta-se a hipótese que um gestor deverá julgar táticas negociais eticamente ambíguas mais desfavoravelmente quando priorizar a auto-transcendência relativamente à auto-promoção.

H2: *Uma estrutura de valores que prioriza a conservação irá implicar num julgamento mais intolerante de práticas negociais eticamente ambíguas.*

A segunda dimensão bipolar, conservação versus abertura à mudança define em que medida o sistema de valores pessoais está orientado para a preservação do *status quo* e o conforto que este proporciona ou privilegia a independência de pensamento e ação na satisfação de interesses emocionais e intelectuais (SCHWARTZ, 1992). Assim, é de esperar que sistemas de valores mais conservadores estejam associados a um julgamento moral mais rigoroso, uma vez que comportamentos eticamente ambíguos em negociação envolvem a quebra de padrões comportamentais e a violação de expectativas e regras da interação social. Pelo contrário, uma estrutura de valores mais aberta à mudança deverá ser congruente com um julgamento moral mais tolerante, na medida em que práticas eticamente ambíguas proporcionam a oportunidade para experimentar novas abordagens e explorar novas idéias. Desta forma, sustenta-se a hipótese que um gestor deverá julgar as táticas negociais eticamente ambíguas mais desfavoravelmente quando priorizar a conservação em relação à abertura à mudança.

H3: *Uma ideologia ética mais idealista irá implicar num julgamento mais intolerante de práticas negociais eticamente ambíguas.*

A ideologia ética é uma característica individual que procura interpretar, do ponto de vista psicológico, os critérios utilizados pelos indivíduos para distinguir o que consideram moralmente certo ou errado (FORSYTH, 1980). Especificamente, é de esperar que quanto maior o idealismo menor aceitabilidade ética das práticas mencionadas. Uma vez que o idealismo está relacionado com a defesa de princípios e tem como preocupação fundamental não prejudicar nenhum dos intervenientes ou afetados pelo processo, é de esperar que os indivíduos mais idealistas sejam os que mais rejeitem as táticas eticamente ambíguas.

H4: *Uma ideologia ética mais relativista irá implicar num julgamento mais tolerante de práticas negociais eticamente ambíguas.*

Por outro lado, é de esperar que o nível de relativismo esteja inversamente relacionado com o julgamento moral. Ou seja, quanto maior for a defesa de princípios universais, maior será a rigidez do julgamento moral de comportamentos eticamente duvidosos. Pessoas que acreditam em princípios morais universais deverão ser os que consideram menos eticamente aceitáveis todos os comportamentos que envolvam qualquer forma de engano ou manipulação, uma vez que estes nunca poderão ser universalmente aceitáveis. Por outro lado, pessoas mais relativistas, que baseiam os seus julgamentos nas circunstâncias e rejeitam

princípios éticos universais, devem julgar práticas moralmente questionáveis com maior tolerância, dependendo do contexto e das pessoas envolvidas.

H5: *Uma estrutura de valores orientada para a auto-transcendência está positivamente associada a uma ideologia ética idealista.*

O modelo teórico de Hunt e Vitell (1986) postula que a orientação ética individual é precedida, entre outros, pelos seus valores pessoais. Outros autores defendem que os valores representam o nível mais abstrato e permanente do sistema de crenças individual, enquanto que a filosofia moral individual está num nível mais concreto e específico (HUFFMAN et al., 2000). Desta forma, é possível sustentar que a estrutura de valores humanos influencia a ideologia ética, exercendo uma influência no julgamento moral indiretamente por intermédio desta. Uma vez que o idealismo sustenta que os fins nunca justificam os meios, pessoas com uma orientação ética idealista são mais sensíveis ao bem estar dos outros, pelo que é de esperar que pessoas com uma orientação mais auto-transcendente, ou seja, pessoas que revelam uma maior preocupação com o bem estar coletivo do que com a promoção dos seus interesses, sejam mais idealistas.

H6: *Uma estrutura de valores que prioriza a conservação está negativamente associada a uma ideologia ética relativista.*

Por sua vez, pessoas com uma orientação ética relativista acreditam que a ação ética depende da natureza da situação e das pessoas envolvidas, pelo que o seu julgamento é mais influenciado pelas circunstâncias específicas do que por princípios ou regras morais. Pelo contrário, pessoas menos relativistas, defendem normas e leis morais universais, aplicáveis em todas as circunstâncias. Desta forma, sustenta-se que pessoas que priorizem a manutenção e preservação das tradições e do *status quo*, ou seja, mais orientadas para a conservação, sejam também as menos relativistas, ou mais universalistas.

4. Metodologia

4.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Para testar empiricamente a validade do modelo de pesquisa e das hipóteses subjacentes foi realizada uma pesquisa de campo com executivos que tenham frequentado ou frequentem programas de mestrado ou educação executiva em Instituições de Ensino Superior de referência no Brasil por meio de um questionário estruturado. Depois de concebido e estruturado o questionário inicial, este foi apresentado a 5 especialistas com o objetivo de validar conceitualmente as medidas utilizadas. Após esta apreciação e, conseqüente, refinamento do questionário, foi realizado um pré-teste com 25 alunos de um curso de pós-graduação *lato sensu* em uma Instituição de Ensino Superior do Rio de Janeiro. Com base nos resultados e nas sugestões dos respondentes, o questionário foi revisto para corrigir os problemas existentes. Posteriormente, foi realizada a coleta de dados empíricos. Os questionários reforçavam a idéia de que não existiam respostas certas ou erradas, de forma a encorajar o respondente a dar uma resposta o menos enviesada possível. Para além disso, era garantido a todos os participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas de forma agregada, não existindo nenhum campo de resposta que pudesse identificar o respondente.

No total foram administrados 328 questionários, dos quais foram excluídos 107 resultando em 221 respostas válidas. Os critérios usados para essa exclusão foram a nacionalidade, a experiência profissional mínima de 3 anos e a posição gerencial exercida. A amostra final é constituída na sua maioria por homens (70%), apresentando uma idade média de 36 anos e experiência profissional média de 14 anos. Relativamente ao nível hierárquico, 21,3% dos executivos declaram que ocupam uma posição de direção, 39,4% definem-se como gerentes de nível médio e 37,6% como supervisores ou coordenadores de nível operacional.

4.2 Instrumentos de Medida

O *juízo moral* foi medido por meio do *Self-Reported Inappropriate Strategies* (SINS) desenvolvido por Robinson et al. (2000). A escala propõe uma taxonomia de cinco categorias de práticas negociais eticamente ambíguas: (1) táticas competitivas tradicionais; (2) a distorção da informação; (3) o blefe; (4) a manipulação da rede de contatos da outra parte; e (5) a obtenção fraudulenta de informação. Aos respondentes era pedido que avaliassem a aceitabilidade de 16 táticas negociais eticamente ambíguas utilizando uma escala de Likert de 7 pontos que varia de “totalmente inaceitável” até “totalmente aceitável”. Diversos estudos têm explorado a natureza e a estrutura conceitual da taxonomia proposta, validando-a e considerando-a um instrumento fidedigno (LEWICKI et al., 2003).

Os *valores humanos* foram mensurados utilizando o *Portrait Values Questionnaire*, que consiste em 21 frases representativas de valores que devem ser classificados em termos da sua importância como princípio orientador da vida de uma pessoa. A escala varia de “nada importante” (1), até “fundamental” (6). A robustez da taxonomia de 10 tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz tem sido validada por inúmeros estudos conduzidos em mais de 60 países, inclusive no Brasil (SCHWARTZ & BOEHNKE, 2004).

Para aferir a *ideologia ética* dos respondentes foi utilizado o *Ethical Position Questionnaire* (EPQ). A escala consiste em 20 afirmações, 10 para o nível de idealismo e 10 para o nível de relativismo, para as quais o respondente deve indicar a sua concordância usando para tal uma escala de Likert de 7 pontos que varia de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. O EPQ tem-se demonstrado um instrumento fidedigno e não vulnerável ao viés provocado pela resposta socialmente correta (FORSYTH, 1980).

4.3 Análise dos Dados

De acordo com a formulação proposta para o modelo de pesquisa, o Método de Equações Estruturais é o tratamento mais adequado para os dados, uma vez que permite avaliar os efeitos das relações diretas e indiretas entre os construtos exógenos e os construtos endógenos do modelo. Para implementar o modelo, foram seguidas as recomendações de Anderson e Gerbing (1988). Desta forma, numa primeira etapa foi rodada uma análise fatorial confirmatória para testar se as variáveis utilizadas para medir cada um dos construtos apresentavam validade convergente (i.e., se os itens que constituem cada construto eram correlacionados entre si, formando um construto internamente consistente) e validade discriminante (i.e., se as variáveis de diferentes construtos mediam claramente diferentes construtos). De seguida, as relações causais propostas no modelo teórico foram estimadas, tendo por base o modelo de medida testado na primeira etapa.

5. Resultados

5.1 Modelo de Medida

Para testar a unidimensionalidade e a validade convergente dos construtos propostos no modelo, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória. Após várias iterações, nas quais foram eliminados alguns itens, chegou-se a uma estrutura fatorial de 11 construtos (5 categorias de táticas negociais eticamente ambíguas, os 4 valores de ordem superior e as 2 de ideologia ética). Foram mantidos no modelo todos os indicadores cujas cargas fatoriais eram estatisticamente significativas a 1% (valores do teste t variam entre 5,3 e 25,8). Todos os 11 construtos apresentam uma boa consistência interna, apresentando um Alpha de Cronbach (α) superior a 0,6, o que permite concluir que o modelo apresenta validade convergente.

Para testar a validade discriminante do modelo de medida, foram calculadas as diferenças dos testes χ^2 dos modelos com restrições e sem restrições. O modelo com restrições fixa a covariância entre dois construtos igual a 1, sendo que um valor significativamente menor do χ^2 para o modelo sem restrições suporta a validade discriminante do modelo. Assim, cada um dos 55 elementos não diagonais da matriz Phi (Φ) foi fixado em 1 e o modelo reestimado. As variações de χ^2 foram significativas para todas as 55 comparações ($\Delta\chi^2 > 7,6$ em todos os casos), o que indica que o modelo proposto apresenta validade discriminante.

A estrutura fatorial do modelo de medida revelou um bom ajustamento global, com um índice RMSEA de 0,048 e os restantes índices de ajustamento superiores a 0,9 (GFI 0,91; AGFI 0,90; CFI 0,95; NFI 0,94). Os valores dos índices de ajustamento do modelo acima de 0,9 aliados a um RMSEA inferior a 0,05 permitem concluir que se trata de um bom modelo de medida (DIAMANTOPOULOS & SIGUAW, 2000).

Para o modelo final de análise, seguiu-se o procedimento padrão para calcular os valores de ordem superior por meio da média dos itens que constituem o construto respectivo. Posteriormente, para calcular cada uma das dimensões bipolares do sistema de valores subtraiu-se a média do valor de ordem superior à média do valor oposto, definido assim a orientação para a auto-transcendência e a orientação para a conservação dos respondentes (STEENHAUT & VAN KENHOVE, 2006). O mesmo procedimento foi utilizado para calcular o construto idealismo e relativismo que serão utilizados no modelo estrutural.

5.2 Modelo Estrutural

Depois de estabelecido o modelo de medida, um modelo estrutural para avaliar em que medida o julgamento moral dos respondentes é influenciado por diferenças individuais no seu sistema de valores foi estimado (H1 e H2). Os resultados revelam que quanto maior for a **orientação para a auto-transcendência** em relação à auto-promoção mais os respondentes julgam as práticas negociais eticamente ambíguas como inaceitáveis, o que corrobora a H1. Foram detectadas relações significativas entre a orientação para a auto-transcendência e o julgamento moral de 4 das 5 categorias de táticas negociais eticamente ambíguas ($\gamma_{1,1} = -0,26$, $p < 0,01$; $\gamma_{1,2} = -0,20$, $p < 0,01$; $\gamma_{1,3} = -0,23$, $p < 0,01$; $\gamma_{1,4} = -0,18$, $p < 0,01$; $\gamma_{1,5} = -0,02$, $p > 0,05$). Por outro lado, não se detectou uma relação significativa entre uma **orientação mais conservadora** e o julgamento moral dos gestores ($\gamma_{2,1} = -0,03$, $p > 0,05$; $\gamma_{2,2} = -0,08$, $p > 0,05$; $\gamma_{2,3} = -0,12$, $p > 0,05$; $\gamma_{2,4} = -0,02$, $p > 0,05$; $\gamma_{2,5} = -0,13$, $p > 0,05$). Ao contrário do que sustenta a H2, este resultado

permite concluir que o julgamento moral dos gestores não é influenciado por um sistema de valores mais conservador ou mais aberto à mudança.

De seguida, para avaliar as relações entre os valores humanos e a ideologia ética na formação do julgamento moral dos executivos foram estimados dois outros modelos estruturais. Nesse sentido, foi estimado um *modelo com mediação parcial*, no qual se prevê que os valores humanos influenciam direta e indiretamente (via ideologia ética) o julgamento moral, e um *modelo com mediação completa*, no qual os valores humanos apenas influenciam indiretamente o julgamento moral, por intermédio da ideologia ética. As estatísticas de cada modelo são apresentadas na Tabela 1.

TABELA 1 – Indicadores dos Modelos Estruturais

	χ^2	gl	CFI	GFI	RMSEA	CAIC
Modelo simples	275,4	168	0,88	0,88	0,056	737
Modelo com mediação parcial	297,4	170	0,85	0,87	0,060	835
Modelo com mediação completa	234,0	178	0,91	0,90	0,050	549

Para comparar os diferentes modelos estruturais foram analisados as diferenças de χ^2 e alguns índices de ajustamento dos modelo. Como se pode verificar, comparado com o modelo simples, o modelo com mediação parcial apresenta um pior ajustamento aos dados ($\Delta\chi^2 = 22/2$; $p < 0,01$), enquanto que o modelo com mediação completa parece se ajustar melhor aos mesmos ($\Delta\chi^2 = -41,4/10$; $p < 0,01$). Os restantes índices de ajustamento parecem confirmar esta interpretação, uma vez que o CFI e o GFI são mais altos e o CAIC é menor no modelo de mediação completa. Por outro lado, os coeficientes de determinação dos construtos endógenos (R^2), que permitem aferir a capacidade explicativa do julgamento moral pelas variáveis exógenas (valores humanos e ideologia ética), são mais elevados no modelo de mediação completa, o que significa que esse modelo apresenta uma boa capacidade de explicação (em média 20%) do julgamento moral dos dilemas éticos presentes em negociação pelos respondentes.

Assumindo que o modelo com mediação completa é o mais ajustado aos dados, apresentam-se na Tabela 2 as estimativas dos parâmetros desse modelo de forma a avaliar as hipóteses de pesquisa propostas.

TABELA 2 – PARÂMETROS DO MODELO COM MEDIAÇÃO COMPLETA

		Parâmetro	Teste t	
Hipótese 3 Idealismo	Táticas competitivas	$\beta_{1,6}$	-0,41	-4,45 **
	Distorção de informação	$\beta_{2,6}$	-0,45	-5,43 **
	Blefe	$\beta_{3,6}$	-0,25	-2,85 **
	Manipulação da rede	$\beta_{4,6}$	-0,40	-3,81 **
	Obtenção fraudulenta de info.	$\beta_{5,6}$	-0,12	-1,27 ns
Hipótese 4 Relativismo	Táticas competitivas	$\beta_{1,7}$	0,02	0,05 ns
	Distorção de informação	$\beta_{2,7}$	-0,06	-0,72 ns
	Blefe	$\beta_{3,7}$	0,01	0,09 ns
	Manipulação da rede	$\beta_{4,7}$	0,11	1,27 ns
Hipótese 5 Auto-Transcendência	Obtenção fraudulenta de info.	$\beta_{5,7}$	0,03	0,27 ns
	Idealismo	$\gamma_{6,1}$	0,31	4,17 **
Hipótese 6 Conservação	Relativismo	$\gamma_{7,2}$	-0,26	-3,72 **

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; ns = não significativa

São encontradas relações negativas, estatisticamente significativas, entre o **idealismo** e quatro das categorias de comportamento eticamente questionáveis ($\beta_{1,6} = -0,41$, $p < 0,01$; $\beta_{2,6} = -0,44$, $p < 0,01$; $\beta_{3,6} = -0,25$, $p < 0,01$; $\beta_{4,6} = -0,40$, $p < 0,01$; $\beta_{5,6} = -0,12$, $p > 0,05$), relações essas que incluem a influência indireta dos valores humanos. Por sua vez, não são detectadas relações, estatisticamente significativas, entre o **relativismo** e o julgamento moral de práticas negociais eticamente ambíguas ($\beta_{1,7} = 0,02$, $p > 0,05$; $\beta_{2,7} = -0,06$, $p > 0,05$; $\beta_{3,7} = 0,01$, $p > 0,05$; $\beta_{4,7} = 0,11$, $p > 0,05$; $\beta_{5,7} = 0,03$, $p > 0,05$). Os resultados sugerem que o idealismo está relacionado com uma maior rejeição das táticas de engano mais explícitas, corroborando assim a H3, enquanto que o relativismo não parece influenciar o julgamento moral dos respondentes, o que permite rejeitar a H4.

Os resultados do modelo permitem ainda corroborar as duas hipóteses que relacionam os valores humanos e a ideologia ética. De fato, é encontrada uma relação positiva, estatisticamente significativa, entre a auto-transcendência e o idealismo ($\gamma_{6,1} = 0,32$, $p < 0,01$), pelo que se conclui que pessoas mais orientadas para o bem estar coletivo e menos para a satisfação dos seus interesses próprios são mais idealistas e menos pragmáticas no julgamento da moralidade, o que permite corroborar a H5. Por outro lado, também se detectou uma relação negativa, estatisticamente significativa, entre a conservação e o relativismo ($\gamma_{7,2} = -0,27$, $p < 0,01$). Este resultado significa que pessoas com um sistema de valores mais conservador são mais universalistas, ou seja, defendem princípios e leis morais universais, não dependentes das circunstâncias, o que permite corroborar a H6.

6. Discussão

Fazendo uso do modelo de Schwartz, os resultados aqui apresentados ajudam a elucidar, a partir de uma perspectiva inovadora, a relação entre os valores humanos e o julgamento moral dos gestores. De fato, os estudos sobre a relação dos valores humanos e a tomada de decisão ética nas organizações têm sido escassos e controversos. Enquanto alguns estudos atribuem peso à influência dos valores na compreensão do comportamento ético (ROZEN et al., 2001; STEENHAULT & VAN KENHOVE, 2006), outros minimizam seu peso e poder de explicação (NONIS & SWIFT, 2001). Como já se destacou, para alguns autores o problema reside no uso isolado dos valores humanos, negligenciando sua natureza integrada (HOMER & KAHLE, 1988), que nesta pesquisa se tentou superar ao utilizar o modelo de Schwartz, ainda pouco explorado em estudos sobre o processo de tomada de decisão ética em contextos empresariais.

Os resultados encontrados permitem estabelecer relações consistentes entre algumas dimensões dos valores humanos e o julgamento moral dos executivos. Concretamente, conclui-se que as pessoas com uma estrutura de valores mais orientada para o bem estar coletivo, ou seja, que valorizam a benevolência e o universalismo em detrimento do poder e da realização, são aquelas que julgam as práticas eticamente questionáveis como mais inaceitáveis. No entanto, não se encontraram relações significativas entre o conservadorismo e o julgamento moral. Os resultados parecem ser consistentes com os de outras pesquisas, as quais também identificaram apenas alguns valores com poder explicativo relativamente às escolhas éticas de um gestor (GLOVER et al., 1997; ROZEN et al., 2001).

Relativamente à ideologia ética, os resultados aqui relatados corroboram as conclusões de pesquisas anteriores (O'FALLON & BUTTERFIELD, 2005). Conclui-se que o idealismo influencia significativamente o julgamento moral dos gestores, tornando-os mais rígidos e menos tolerantes na avaliação das práticas negociais eticamente ambíguas. Uma vez que as pessoas mais idealistas acreditam que os fins nunca justificam os meios, tendem a recorrer a princípios éticos claros e menos ambíguos, tendo poucas “dúvidas” no julgamento de táticas eticamente questionáveis. Pelo contrário, os mais relativistas, abertos a julgamentos éticos sujeitos a circunstâncias, tendem a enxergar mais zonas cinzentas no que respeita à aceitabilidade de práticas eticamente duvidosas. Sendo essas práticas, por definição, eticamente ambíguas, localizam-se exatamente nessa zona cinzenta do julgamento moral dos mais relativistas, tornando mais difícil a sua distinção conceitual, na ausência de contextos concretos de negociação, o que pode explicar essa menor relação entre os construtos.

7. Conclusão

Esta pesquisa procurou contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que condicionam o julgamento moral dos gestores. Desta forma, examina as relações entre o sistema de valores individual, a ideologia ética e o julgamento moral. Especificamente, utilizando um modelo de equações estruturais, é analisado o impacto destas diferenças individuais no julgamento moral de práticas negociais eticamente questionáveis.

Os resultados comprovam que a estrutura de valores humanos exerce uma influência na forma como os gestores avaliam a eticidade de comportamentos eticamente ambíguos em negociação. Conclui-se que pessoas que valorizam mais o universalismo e a benevolência (auto-transcendência) em relação ao poder e realização (auto-promoção), julgam a moralidade de práticas negociais questionáveis com mais intolerância. Por outro lado, os resultados mostram que a maior valorização da tradição, conformidade e segurança (conservação) em relação à abertura à mudança, não influencia significativamente o julgamento moral dos respondentes.

No entanto, esta relação entre a estrutura de valores e o julgamento moral não é direta. De fato, os resultados revelam que a relação entre os valores e o julgamento é mediada pela ideologia ética. Um sistema de valores que prioriza a auto-transcendência está relacionada com uma orientação ética idealista que, por sua vez, influencia a forma como os gestores julgam a moralidade na negociação. Os resultados comprovam que os gestores mais idealistas avaliam as práticas eticamente ambíguas com maior intolerância, ou seja, menor aceitabilidade, especialmente aquelas que envolvem formas de engano explícitas. Por seu lado, também foi detectada uma relação negativa significativa entre um sistema de valores mais conservador e uma orientação ética mais relativista. No entanto, os resultados mostram que o impacto do relativismo no julgamento moral de práticas eticamente questionáveis é muito limitado. Esta descoberta é consistente com os resultados de pesquisas recentes (AL-KHATIB et al., 2004; STEENHAUT e VAN KENHOVE, 2006; SWAIDEN et al., 2003).

A ideologia ética individual tem sido um dos determinantes do julgamento moral mais pesquisados nos últimos anos. Entre 1996 e 2003 foram publicados 42 artigos em revistas especializadas que investigam a relação entre estes dois construtos teóricos (O'FALLON e BUTTERFIELD, 2005). No entanto, vários pesquisadores apontam a necessidade de entender os antecedentes da ideologia ética individual (KLEISER et al., 2003, VITELL, 2003). Entre

esses antecedentes, Hunt e Vitell (1986) ressaltam a importância que o sistema de valores pode ter na explicação do processo de tomada de decisão ética. Ao testar os processos de mediação que a ideologia ética tem entre os valores humanos e o julgamento moral, esta pesquisa espera ter contribuído para a compreensão desta problemática.

Outra importante conclusão desta pesquisa é o elevado poder explicativo que o modelo integrado de condicionantes do julgamento moral apresenta (20% da variância do julgamento moral dos gestores). Alguns pesquisadores têm argumentado que o impacto das características individuais no julgamento moral é prejudicado pela reduzida capacidade de explicação destas. As primeiras pesquisas realizadas relatam que as características psicológicas e de personalidade estudadas não explicam mais de 10% da variância do julgamento moral (KASSARJIAN et al., 1981). No entanto, pesquisas recentes têm ressaltado a importância de incluir os valores humanos nos modelos uma vez que estes guiam e moldam as atitudes e o comportamento social. Nesse sentido, ao integrar no mesmo modelo de análise o sistema de valores e a filosofia moral, esta pesquisa espera ter contribuído para melhorar o entendimento dos fatores que influenciam as opções éticas dos gerentes.

Independentemente do resultado apresentado por este modelo explicativo, novas pesquisas sobre quais os fatores que influenciam o julgamento moral são necessárias. Entre estes incluem outras dimensões da individualidade humana, como o sentimento de culpa, a generosidade, a confiança interpessoal, o otimismo ou pessimismo, assim como fatores organizacionais, como o clima ético, a cultura organizacional, os códigos de conduta organizacionais, a religião, entre muitas outras (VITELL, 2003).

Referências

- AL-KHATIB, J. A. et al. Post-Communist Consumer Ethics: The Case of Romania. **Journal of Business Ethics**, Vol. 54, N. 1, p. 81-95, 2004.
- ANDERSEN, J. C.; GERBING, D. W. Structural Equation Modeling In Practice: A Review and Recommended Two Step Approach. **Psychological Bulletin**, 103, p. 411-423, 1992.
- BANAS, J., & PARKS, J. Lambs among lions? The impact of ethical ideology on negotiation behaviors and outcomes. **International Negotiation**, 7, p. 235-260, 2002.
- BARNETT, T. et al. Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business. **Journal of Business Ethics**, 13, p. 469-480, 1994.
- BARRY, B., & ROBINSON, R. Ethics in conflict resolution: The ties that bind. **International Negotiation**, 7, p. 137-142, 2002.
- BASS, K. et al. Individual difference variables, ethical judgments, and behavioral intentions. **Business Ethics Quarterly**, 9, p. 183-206, 1999.
- BELLENGER, L. **La Négotiation** (5ª Ed). Paris: P. U. F, 1998.
- BRUTUS, S. & CABRERA, E. The influence of personal values on feedback-seeking behaviors. **Management Research**, 2(3), p. 235-250, 2004.
- CARR, A. Is business bluffing ethical? **Harvard Business Review**, 46, p. 143-153, 1968.
- CARSON, T. Second thoughts about bluffing. **Business Ethics Quarterly**, v. 3, n. 4, p. 317-341, 1993.
- CARSON, T. The morality of bluffing: a reply to Allhof. **Journal of Business Ethics**, 56, p. 399-403, 2005.
- DEES, J., & CRAMTON, P. Shrewd bargaining on the moral frontier: Toward a theory of morality in practice. **Business Ethics Quarterly**, 1, p. 135-167, 1991.
- DEES, J., & CRAMTON, P. Deception and mutual trust: A reply to Strudler. **Business Ethics Quarterly**, 5, p. 823-832, 1995.

- FORSYTH, D. A Taxonomy of ethical ideologies. **Journal of Personality and Social Psychology**, **39**, p. 175-184, 1980.
- FORSYTH, D. Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. **Journal of Business Ethics**, **11**, p. 461-470, 1992.
- GLOVER, S. H. et al. Reexamining the Influence of Individual Values on Ethical Decision-Making. **Journal of Business Ethics**, **16**, p. 1319-1329, 1997.
- GIBSON, K. Harmony, Hobbes and rational negotiation: A reply to Dees and Cramtom's "Promoting Honesty in Negotiation". **Business Ethics Quarterly**, **4**(3), p. 373-381, 1994.
- HOMER, P., & KAHLE, L. A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. **Journal of Personality and Social Psychology**, **54**, p. 638-646, 1988.
- HUNT, S., & VITELL, S. A general theory of marketing ethics. **Journal of Macromarketing**, **8**, p. 5-16, 1986.
- KASSARJIAN, R. et al. Toward conceptualizing and measuring cognitive structures, **Advances in Consumer Research**, **8** (1), 122-128, 1981.
- KENNAN, J. & WILSON, R. Bargaining with private information. **Journal of Economic Literature**, **31**, p. 450-04, 1993.
- KLEISER S.B. et al. Ethical ideologies: efficient assessment and influence on ethical judgments of marketing practices. **Psychology & Marketing**, **20** (1), p. 1-21, 2003.
- KOEHN, D. Business and game playing: The false analogy. **Journal of Business Ethics**, **16**, p. 1447-1452, 1997.
- LAX, D., & SEBENIUS, J. **The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain**. New York: Free Press, 1986.
- LEWICKI, R.J. et al. **Negotiation** (4th Ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions, 2003.
- LEWICKI, R., & ROBINSON, R. Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. **Journal of Business Ethics**, **17**, p. 665-682, 1998.
- LOTZ, S. L. et al. A study of Japanese consumers' cognitive hierarchies in formal and informal gift-giving situations. **Psychology & Marketing**, **20** (1), 59-85, 2003.
- MEGLINO, B., & RAVLIN, E. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. **Journal of Management**, **24**, p. 351-389, 1998.
- NONIS, S., & SWIFT, C. Personal value profiles and ethical business decisions. **Journal of Education for Business**, **76**, p. 251-256, 2001.
- NYERGES, J. Ten commandments for a negotiator. **Negotiation Journal**, **3** (1), p. 21-18, 1987.
- O'FALLON, M. & BUTTERFIELD, K. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. **Journal of Business Ethics**, **59**, p. 375-413, 2005.
- PEPPET, S. R. Can saints negotiate? A brief introduction to the problems of perfect ethics in bargaining. **Harvard Negotiation Law Review**, **7**, p. 83-96, 2002.
- PROVIS, C. Honesty in negotiation. **Business Ethics: A European Review**, **9**, p. 3-12, 2000.
- REITZ, H. et al. Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? **Business Horizons**, May-June, p. 5-14, 1998.
- ROBINSON, R. et al. Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. **Journal of Organizational Behavior**, **21**, p. 649-664, 2000.
- ROCCAS, S. et al. Basic values and the Five Factor Model of Personality Traits. **Personality and Social Psychology Bulletin**, **28**, p. 789-801, 2002.
- ROKEACH, M. **Understanding human values: Individual and societal**. New York: Free Press, 1979.

- ROZEN, I. et al. The ethical dimensions of decision processes of employees. **Journal of Business Ethics**, **33**, p. 87-99, 2001.
- SCHLENKER, B. R., & FORSYTH, D. R. On the ethics of psychological research. **Journal of Experimental Social Psychology**, **13**, p. 369-396, 1977.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Org.), **Advances in Experimental Social Psychology** (Vol. 25, p. 1-65). New York: Academic Press, 1992.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, **50**, p. 19-45, 1994.
- SCHWARTZ, S.H. & BOEHNKE, K. Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. **Journal of Research in Personality**, **38**: 230-255, 2004.
- SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, **53**, p. 550-562, 1987.
- SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. Toward a theory of the universal content structure of values: Extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, p. 58, 878-891, 1990.
- SHELL, G. R. **Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people**. London: Penguin, 1999.
- SINGHAPAKDI, A. et al. The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, **23**, p. 49-56, 1995.
- SIVADAS, E., et al. Moral philosophy, ethical evaluations, and sales manager hiring intentions. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, **23**(1), p. 7-21, 2003.
- SOLOMON, R. C. Business Ethics. In P. Singer (Ed.), **A Companion to Ethics**. Oxford: Blackwell Reference, 1991.
- STEENHAULT, S.; VAN KENHOVE, P. An empirical investigation of the relationship among a consumer's personal values, ethical ideology and ethical beliefs. **Journal of Business Ethics**, Vol. 64, p. 137-155, 2006.
- STRUDLER, A. On the ethics of deception in negotiation. **Business Ethics Quarterly**, **5**, p. 805-822, 1995.
- SWAIDEN, Z. et al. Consumer Ethics: Determinants of Ethical Beliefs of African Americans. **Journal of Business Ethics**, **46**, p. 175-186, 2003.
- TANSEY, R. et al. Personal moral philosophies and the moral judgments of salespeople. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, **14**, p. 59-75, 1994.
- THOMAS, W. I., & ZNANIECKI, F. **The Polish peasant in Europe and America**. Boston: University of Chicago Press, 1918.
- TRETISE, D. et al. Ethics in advertising: Ideological correlates of consumer perceptions. **Journal of Advertising**, **23**, p. 59-69, 1994.
- VITELL S. J. Consumer Ethics Research: Review, Synthesis, and Suggestions for the Future, **Journal of Business Ethics**, **43**, p. 33-47, 2003.
- WHITE, J. J. Machiavelli and the Bar: Ethical Limitations on Lying in Negotiation. **American Bar Foundation Research Journal**, 1980: 926-938.

¹ Estas perspectivas pragmáticas têm o fundamento filosófico no pensamento de Thomas Hobbes (1588-1679). Hobbes (2002) acreditava que, no estado natural, todos os homens são iguais e as suas ações são motivadas unicamente por interesses egoístas, pelo que existe um estado permanente de “guerra de todos contra todos” (HOBBS, 2002). A moralidade seria apenas uma solução prática que permitiria o convívio das pessoas, num contexto carente de confiança e justiça. Segundo os defensores destas perspectivas, é exatamente um “estado da natureza” caracterizado pela expectativa do engano que justifica e legitima um comportamento defensivo e egoísta em negociação (CRAMTON e DEES, 1991).