

## ÉTICA E NEGOCIAÇÃO: IMPOSSIBILIDADE, CONTRADIÇÃO OU APROXIMAÇÃO?

**Autoria:** Filipe Sobral

### RESUMO:

A ética empresarial tem uma importante função social de integração entre as empresas e a sociedade, abrindo espaço para a legitimação das atividades empresariais por meio de uma reflexão crítica sobre essas práticas. Por essa razão, o campo de ética na negociação é caracterizado por uma fértil, porém controversa, discussão teórica. De fato, a relevância e a centralidade da negociação nas interações sociais que ocorrem em ambientes empresariais têm atraído a atenção de teóricos e pesquisadores da área da ética. No entanto, qualquer tentativa de classificação das principais contribuições do campo de ética na negociação é desafiadora por causa da falta de consenso em termos de perspectivas paradigmáticas. Dessa forma, as reflexões teóricas e as pesquisas empíricas apresentadas por este campo de estudos são tanto diversas, quanto, por vezes, contraditórias entre si. O objetivo deste ensaio teórico consiste em apresentar os principais debates teóricos e analisar a potencial aplicação e contribuição dessas diferentes perspectivas éticas para o campo da negociação. Para isto, o artigo fará um esforço de clarificação das principais contribuições teóricas do campo em termos de sua base paradigmática, discutindo, simultaneamente, a sua aplicabilidade (ou falta de) no campo da negociação. O argumento central deste ensaio é que, dependendo dos pressupostos paradigmáticos subjacentes às principais perspectivas éticas, nem todas estas possam servir como base conceitual a estudos no campo da ética na negociação. A existência de uma “incomensurabilidade paradigmática” entre algumas perspectivas éticas e o campo de pesquisa em negociação tornaria sua aproximação um exercício inviável. Sustenta-se que a única forma de contribuir para o desenvolvimento de um ambiente negocial mais ético, consiste no estudo das problemáticas de natureza ética a partir de uma perspectiva pragmática e aplicada que busca compreender a dinâmica real da negociação como ela se dá na prática, e não defendendo ideais normativos em uma área onde interesses individuais, objetivos organizacionais e princípios éticos se fazem simultaneamente presentes. Talvez, a principal contribuição deste artigo resida no reconhecimento da potencialidade dessa perspectiva pragmática para o campo de estudos avançados em comportamento organizacional. Boa parte das perspectivas analisadas não é do domínio da área de administração, mas, depende de contribuições do campo da filosofia. A administração, os negociadores, assim como os pesquisadores desse campo fazem uso delas, mesmo que, por vezes, de forma acrítica. No entanto, as pesquisas acumuladas ao longo desses anos no campo da ética descritiva vêm demonstrando que fatores de ordem psicológica, organizacional e contextual influenciam o comportamento ético dos negociadores e administradores. Aqui reside um amplo campo de pesquisa, para a qual, a contribuição dos estudiosos e pesquisadores de comportamento organizacional pode ser muito significativa. Afinal, estas questões têm sido sempre presentes na agenda teórica e empírica do campo de estudos organizacionais. No entanto, para que essa contribuição possa ser, de fato, efetiva, devem se evitar as críticas comuns relativas à superficialidade da área de administração e abrir espaço para sólidos estudos empíricos e conceituais.

## 1. INTRODUÇÃO

A ética é o ramo da filosofia que se ocupa do estudo da conduta humana, dos seus motivos e das suas finalidades (ABBAGNANO, 1998), procurando, metodicamente, evidenciar o fundamento, ou seja, a razão da diferenciação entre a conduta certa e a conduta errada (THIRY-CHERQUES, 1999). A relação ambígua entre os princípios éticos e os comportamentos humanos tem suscitado amplo interesse de pesquisa, especialmente numa área como a administração, historicamente acusada de comportamentos pouco éticos, guiados, exclusivamente, pela racionalidade instrumental (SOLOMON, 1991). De fato, os dilemas éticos inerentes ao mundo empresarial são vistos como objeto de estudo provocativo e desafiador para os pesquisadores desse campo, uma vez que os desvios éticos incorridos pelos executivos têm não só um custo elevado para as organizações, como têm implicações na legitimidade das nossas instituições sociais e no bem-estar da sociedade (BASS et al., 1999).

A negociação é uma das práticas empresariais mais interessantes para se estudar a ética, uma vez que é central ao funcionamento de todas as interações sociais (BELLENGER, 1998), para além de ser 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. Por outro lado, vários pesquisadores sugerem que desvios éticos são não só comuns em negociação (MURNIGHAN et al., 1999), como também que algumas formas de desonestidade podem ser apropriadas e mesmo necessárias para se ser eficaz em negociação (CARSON, 1993; DEES & CRAMPTON, 1991; LEWICKI e ROBINSON, 1998).

Seja pela relevância prática, seja pelos dilemas éticos inerentes à atividade, a discussão teórica e os estudos empíricos sobre o papel da ética na negociação têm crescido de forma significativa. Pela sua própria denominação, a ética na negociação busca conciliar as perspectivas de dois campos de estudos: um associado à reflexão filosófica, a ética, e outro associado a uma atividade empresarial, a negociação. No entanto, suas contribuições têm sido caracterizadas por uma frouxa relação com as diferentes escolas de pensamento ético que lhe servem de base e por uma produção diversa, e, por vezes, contraditória entre si.

Este artigo busca apresentar os principais debates teóricos e analisar a potencial aplicação e contribuição dessas diferentes perspectivas éticas para o campo da negociação. Para isto, o artigo fará um esforço de clarificação das principais contribuições teóricas do campo em termos de sua base paradigmática, discutindo, simultaneamente, a sua aplicabilidade (ou falta de) no campo da negociação.

O argumento central deste ensaio é que, dependendo dos pressupostos paradigmáticos subjacentes às principais perspectivas éticas, nem todas estas possam servir como base conceitual a estudos no campo da ética na negociação. A existência de uma “incomensurabilidade paradigmática” (BURRELL e MORGAN, 1979) entre algumas perspectivas éticas e o campo de pesquisa em negociação tornaria sua aproximação um exercício inviável. No entanto, existem perspectivas éticas contemporâneas que apresentam um potencial de aplicação, seja em termos normativos, seja em termos descritivos ou empíricos. Estas perspectivas contemporâneas, assim como algumas questões ainda não esclarecidas pela pesquisa em ética na negociação serão analisadas ao longo deste ensaio.

## 2. ÉTICA E NEGOCIAÇÃO: DOIS CAMPOS IRRECONCILIÁVEIS?

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 autores vão mais longe afirmando que a própria dinâmica dos processos de negociação se opõe à ética. White (1980: 928) afirma que “esconder a verdadeira posição, induzir a outra parte em erro... é a essência da negociação”. Corroborando esta perspectiva, Peppett (2002), num ensaio intitulado “Podem os santos negociar?” argumenta que negociação honesta não é, por definição, negociação, uma vez que o engano e a mentira são inerentes à negociação. 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, a assumir uma postura competitiva. É por essa razão que algumas práticas de engano e mentira em negociação, apesar de eticamente condenáveis, são não só aceitas como, muitas vezes, apreciadas no contexto das negociações empresariais e legais (PEPPETT, 2002).

Albert Carr (1968), ex-consultor especial do presidente Americano Harry Truman, 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. Para o autor, os bons negociadores devem empenhar-se para “ardilosamente mentir e omitir” durante a negociação. Os únicos comportamentos condenáveis de acordo com esta perspectiva são práticas que violem a lei, como por exemplo, fraudes ou distorção de fatos materiais.

No entanto, apesar de vários autores reconhecerem que mentira e engano são práticas comuns e necessárias em negociação (CARSON *et al.*, 1982; DEES e CRAMTON, 1991; STRUDLER, 1995), isso não significa que esses comportamentos característicos da 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 rejeitada pela maioria dessas correntes filosóficas (KOEHN, 1997).

Por esta razão, alguns autores defendem que a ética é inerentemente contraditória à negociação. Um dos principais argumentos utilizados para sustentar esta posição é a crítica ao próprio capitalismo, caracterizado pela “falta de roupagem ético-religiosa”, acusando os mercados perfeitos de serem “regiões moralmente neutras” (NELSON, 1994). Para estes autores, as contradições inerentes à relação entre a ética e a negociação dificultam qualquer tentativa de aproximação prática entre os dois campos.

### 3. A DEFESA DA HONESTIDADE NA NEGOCIAÇÃO

No entanto, nem todos os autores concordam com a premissa de que o engano e a mentira são inerentes à negociação. Para estes, de orientação ética idealista, alguns princípios universais, como a honestidade, a justiça e o respeito, devem 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. Eles defendem que 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 e como tal deve obedecer claramente a princípios éticos (KOEHN, 1997).

No entanto, mesmo os autores que defendem a honestidade absoluta, divergem nas suas perspectivas acerca do papel da ética na negociação. Alguns argumentam que a **honestidade é incondicional** e negociadores devem abandonar a negociação na sua ausência. Para estes, um “bom negociador deve resistir à tentação de ser desonesto quando lida com alguém cuja honestidade é questionável” (NYEGGER, 1987: 24), e ao invés de engajar numa troca recíproca de inverdades, um negociador deve procurar alternativas ou abandonar a negociação se suspeitar que a outra parte não estiver a ser honesta ou a agir de boa-fé (HENDERSON, 1989). Para estes autores, nenhuma forma de engano ou mentira em negociação é eticamente justificável, seja como autodefesa ou reciprocidade (PROVIS, 2000). Os autores mais ‘idealistas’ admitem que o engano em negociação raramente causa indignação moral, mas isso não a torna uma atitude eticamente aceitável. Para estes, as negociações são atos de comunicação sérios que geram conseqüências, pelo que os negociadores devem assumir a responsabilidade pelas suas ações, de acordo com padrões éticos.

Outros autores defendem a manutenção de uma postura ética na negociação devido às conseqüências positivas que esta produz no longo prazo, assumindo uma perspectiva mais pragmática: **ser ético sempre compensa**. Estes autores reconhecem que comportamentos oportunistas e enganosos podem trazer vantagens no curto-prazo, mas defendem que estas não compensam no longo prazo. Essa posição é bem ilustrada por François de Callieres, um diplomata francês do século XVIII:

“É um erro capital, que prevalece na prática, que um negociador astuto deve ser um mestre na arte do engano; ao contrário da honestidade que ... é sempre a melhor política, uma mentira sempre deixa uma gota de veneno atrás, ... [podendo despertar na outra parte] uma sensação de desconforto, um desejo de vingança, e um ódio que será sempre uma ameaça... pelo que é do interesse de um negociador estabelecer uma reputação de honestidade e justiça... [que] lhe dará uma enorme vantagem em [futuras negociações]” (FRANÇOIS DE CALLIERES *apud* GIBSON, 1994: 376).

De fato, apesar de uma negociação baseada em princípios éticos poder 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 (não detecção de assuntos que se poderiam revelar benéficos

para ambas as partes). Esta perspectiva defende que é sempre vantajoso do ponto de vista individual ser honesto, aberto e confiável mais por prudência, do que por razões idealistas. Trata-se de uma estratégia de resposta racional num cenário de incertezas futuras (GIBSON, 1994; KENNAN & WILSON, 1993; REITZ *et al.*, 1998; WOMACK, 1990).

#### 4. A PREVALÊNCIA DAS PERSPECTIVAS PRAGMÁTICAS

A maioria dos pesquisadores e acadêmicos interessados nas problemáticas de natureza ética na negociação compartilha os pressupostos de uma perspectiva pragmática, a qual é mais permissiva no que tange ao uso de algumas formas de engano e mentira em negociação (CARSON, 1993, 1995, 2005; CRAMTON e DEES, 1993; DEES e CRAMTON, 1991, 1995; HOLLEY, 2002; STRUDLER, 1995). 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).

A prevalência que esta perspectiva pragmática tem assumido no debate sobre a ética na negociação não se deve ao acaso. De fato, as perspectivas pragmáticas apresentam uma maior capacidade de aproximação entre a ética e a negociação – uma atividade, por definição, orientada por resultados. Para o pragmatismo, a conduta moralmente correta é aquela que funciona, isto é, a que produz os melhores resultados, pelo que se assume como uma perspectiva que pode conciliar estes dois campos aparentemente antagônicos.

No entanto, existem várias perspectivas pragmáticas e, conseqüentemente, várias formas de assumi-las em estudos e pesquisas do campo da ética na negociação. Perspectivas pragmáticas, como utilitarismo e o egoísmo ético, que enfocam as conseqüências como critério de julgamento moral, vestem a moralidade com uma dimensão materialista de concretização de objetivos. Estudos de ética em negociação que compartilham estas perspectivas aceitam algumas formas de engano como parte do processo de negociação. Por exemplo, Friedman e Shapiro (1995) sugerem que o gerenciamento de impressões é um comportamento legítimo e necessário para alcançar os resultados pretendidos:

“Táticas como esconder informação ou gerenciamento das impressões [da outra parte] são por vezes necessárias e funcionam. Ensinar que os negociadores devem abandonar todas as táticas de gerenciamento de impressões seria insensato a partir de uma perspectiva analítica, e faria o professor parecer ingênuo.” (FRIEDMAN e SHAPIRO, 1995: 250).

Por outro lado, perspectivas mais relativistas procuram um equilíbrio entre os princípios deontológicos rígidos e sua adaptação ao contexto social, cultural, organizacional. Dessa forma, o uso de certas inverdades ou formas de engano na negociação pode ser visto como uma adaptação das pessoas às exigências impostas pelos contextos e situações concretas de negociação (DEES e CRAMTON, 1991, 1995; STRUDLER, 1995).

Todas essas perspectivas partem do pressuposto que práticas de engano são inerentes e comuns à negociação, ou seja, assumem que existe uma expectativa de que os negociadores procurem satisfazer os seus interesses individuais “trapaceando” a outra parte. Como tal, buscam encontrar as razões que justifiquem a sua ocorrência. Desta forma, o engano e a

mentira são justificados como uma forma de **autodefesa** e como um mecanismo de **reciprocidade** que assegura uma troca **justa** entre as partes (CARSON, 1993, 1995; DEES e CRAMTON, 1991, 1995). Segundo estas perspectivas, a obrigação de uma pessoa perante os outros é mitigada quando os outros não cumprem suas obrigações perante ela, podendo fazer uso de formas de engano para se proteger do mal que estes podem causar. Por outro lado, a reciprocidade considera o uso de formas limitadas de engano e mentira como uma troca recíproca que assegura a justiça na relação entre as partes (BOK, 1978; STRUDLER, 1995).

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, egoísta e, em alguns casos, desonesto e manipulador em negociação (CRAMTON e DEES, 1991).

Logo, ao invés de questionar eticamente qualquer grau de inverdade ou engano que se possa fazer presente em negociação, estes estudos, de natureza mais permissiva, voltam-se para compreender o fenômeno tal como ele se manifesta concretamente na prática, afastando-se dos princípios de uma ética ideal para se aproximar da dinâmica da prática negocial.

## 5. LIMITAÇÕES À APLICABILIDADE DA ÉTICA NORMATIVA EM NEGOCIAÇÃO

Independentemente de se tratarem de perspectivas mais idealistas ou pragmáticas, todas as teorias normativas de ética reconhecem que ética e negociação não são facilmente aproximáveis. As razões dessa dificuldade de aproximação podem ser encontradas nos princípios éticos em si, ou nas vicissitudes da própria prática negocial. De fato, as principais escolas de pensamento ético, seja o absolutismo de Kant, o utilitarismo de Mill ou a justiça distributiva de Rawls, dificilmente reconhecem a legitimidade ética a práticas de engano ou mentira em negociação.

Kant rejeita em absoluto qualquer forma de racionalidade instrumental. Apenas as ações motivadas pela obrigação moral podem ser consideradas eticamente corretas (BEAUCHAMP & BOWIE, 1988). Kant também defende que o valor e a dignidade das pessoas devem ser respeitados em todas as circunstâncias, considerando o ser humano como um fim em si mesmo, e nunca como um meio. Assim, é moralmente inaceitável manipular as pessoas, ou usá-las, para alcançar objetivos, por melhores que esses objetivos possam ser (KANT, 1995). Desta forma, qualquer comportamento que procure induzir a outra parte numa falsa crença, simplesmente para satisfazer os interesses pessoais é eticamente condenável, uma vez que viola os *princípios da universalidade* e da *humanidade* de Kant (KANT, 1995).

O engano e a mentira em negociação também não são dificilmente justificável à luz das teorias consequencialistas, como o utilitarismo. O utilitarismo, tal como o próprio nome indica, defende que a *utilidade* é o fim último da ação, e que a ação para ser moral deve maximizar, sem discriminações, a utilidade de todos os afetados por ela (MILL, 2005). No entanto, a generalização do engano é moralmente condenada, de acordo com a teoria

utilitarista, porque é uma prática onerosa e ineficiente, que cria ansiedade nos intervenientes, perda de oportunidades e a criação de um clima de desconfiança. Ou seja, sob uma perspectiva utilitarista, a generalização do engano e da mentira gera conseqüências que não maximizam a utilidade dos intervenientes em uma negociação.

Nem mesmo a teoria da justiça de Rawls é facilmente aplicável no contexto da negociação. Para Rawls, a justiça ocorre quando todos obtêm o que merecem e a injustiça quando alguém é privado de algum dos seus direitos (RAWLS, 2001). Rawls considera que ao analisar a justiça de cada processo, deve-se assumir o *véu da ignorância*, uma vez que se deve avaliar a moralidade da situação como se se fosse ignorante do seu papel na situação e estivesse disposto a trocar com qualquer outro. A existência do véu da ignorância permitiria construir processos nos quais todos concordariam em participar, independentemente da posição que ocupassem (RAWLS, 2001). Ora, estes princípios de justiça distributiva dificilmente poderiam ser aplicados à negociação. Existem evidências empíricas que os negociadores recusam um acordo lucrativo quando conhecem os ganhos da outra parte, simplesmente porque acham que a divisão dos ganhos é injusta (DEES e CRAMTON, 1991).

Moldoveanu e Stevenson (1998) analisaram a aplicação de princípios morais defendidos por várias correntes éticas em situações típicas de negociação e perceberam a dificuldade de ajustá-los às práticas de negociação concretas. Segundo os autores, a aplicação dos princípios éticos na prática é limitada como conseqüência da *calculabilidade* e *comunicabilidade* dos mesmos. A calculabilidade refere-se à decisão de como aplicar um princípio moral. Por exemplo, um absolutista, pode considerar diferentes regras e princípios referentes à mesma situação e experimentar confusão e conflito na hora de tomar decisão e partir para ação. Por outro lado, a comunicabilidade refere-se à decisão de como fazer com que os outros respondam à aplicação de um princípio ético, de forma que esse seja, de fato, implementado na prática. Afinal, o uso unilateral de princípios éticos não é suficiente para que ação resultante da negociação se considere, de fato, balizada por princípios éticos. Numa negociação as escolhas são privadas, mas as conseqüências dessas escolhas são coletivas ou públicas. Todas as partes que participam numa negociação devem compreender de forma igual os princípios éticos e concordar acerca do seu uso na prática, o que é uma tarefa extraordinariamente complexa.

Para muitos autores, essa dificuldade prática de aplicar princípios éticos definidos *a priori* é considerada ponto fraco das teorias normativas de ética na negociação (CRAMTON e DEES, 1991). As perspectivas normativas falham quando procuram convencer os negociadores a tomar um curso moralmente superior de ação. Ao fazê-lo, afastam o profissional do uso dos princípios defendidos nas práticas negociais (CRAMTON e DEES, 1991; DEES e CRAMTON, 1993). Bradley expressa assim a sua posição sobre os limites da ética normativa:

“O homem que pode oferecer conselhos morais é um homem de experiência, que, a partir do seu conhecimento e por simpatia, pode colocar-se na posição do outro; que conhece o coração e vê além da ilusão moral; e o homem de mera teoria é, para a prática, um pedante inútil e perigoso.” (BRADLEY, 1927: 226).

A posição defendida por Bradley é muito radical e destrutiva relativamente ao papel das teorias normativas e da aplicabilidade prática dos seus princípios éticos, no entanto, reflete uma idéia de que é necessário desenvolver uma compreensão mais abrangente das

práticas concretas, rejeitando a pretensa superioridade dessas teorias. Nesse sentido, talvez a interpretação de Annete Baier acerca da perspectiva de David Hume de ética aplicada seja mais equilibrada:

“A idéia de filosofia ‘aplicada’ que se extrai de Hume, é tal que direciona o filósofo para aprender com não-filósofos antes de presumir conselhos para estes ... [o filósofo] deve tornar-se menos um juiz intelectual e mais um aprendiz participante.” (BAIER, 1985: 39).

No entanto, muitas das contribuições do campo da ética em negociação são de natureza normativa. Elas se referem a uma ética ou moralidade de natureza **ideal**, que determina práticas, regras, valores, virtudes ou princípios definidos *a priori*, a partir de uma perspectiva moral abstrata. Estes princípios especificam o que deve ou não deve ser feito numa prática concreta negocial, de forma a ser considerada ética. Conseqüentemente, os comportamentos concretos dos negociadores são julgados como certos ou errados a partir dos parâmetros de ação especificados pelos mesmos princípios. Assim, como no campo da ética empresarial, os modelos normativos de tomada de decisão ética em negociação podem ser criticados por assumirem uma perspectiva autoritária, que advoga a existência de verdades absolutas e de uma única forma de tomar decisões moralmente corretas (HOLLEY, 2002).

Por estas razões, vários acadêmicos defendem que é necessário trabalhar a partir de uma perspectiva da ética aplicada e descritiva, a qual reconhece que vivemos num mundo moralmente imperfeito e competitivo. A ética descritiva é de natureza empírica e busca compreender como os negociadores se comportam, de fato, na prática. Partindo da premissa de que não existem santos e também assumindo que os negociadores não são vilões amorais e sem escrúpulos que se comportam unicamente de forma oportunista, os autores que compartilham a perspectiva da ética descritiva buscam construir modelos explicativos da dinâmica de negociação, tal como esta se apresenta na prática empresarial (CRAMTON e DEES, 1993; DEES e CRAMTON 1991, 1995; HOLLEY, 2002; STRUDLER, 1995).

## 6. A EMERGÊNCIA DE NOVAS PERSPECTIVAS APLICADAS

A ética aplicada e descritiva volta-se para a compreensão da dinâmica das negociações reais. A negociação, para grande parte dos autores que trabalham a partir dessa perspectiva, define-se como um espaço social eticamente ambíguo, que coloca vários dilemas éticos aos participantes: Qual o grau de honestidade, de abertura e de sinceridade que deve adotar? Quais os comportamentos que são considerados éticos e os que são eticamente reprováveis e condenáveis? Em que circunstâncias ou situações esses comportamentos eticamente ambíguos são moralmente aceitáveis? Deverão os negociadores dizer sempre a verdade, ou há momentos em que não dizer a verdade é uma conduta aceitável (ou mesmo necessária, para que os resultados sejam atingidos)?

Alguns trabalhos contemporâneos defendem que o próprio contexto de negociação vai propiciar ou limitar os comportamentos éticos do negociador. Dees e Cramton (1991) propõem o **Princípio da Confiança Mútua** (PCM). O PCM busca compreender como as pessoas se comportam, de fato, em ambientes eticamente ambíguos típicos de situações de negociação. Para os autores, as obrigações para não adotar alguns tipos específicos de conduta moralmente rejeitável diminuem (ou até são eliminadas) quando as duas seguintes condições

estão presentes: 1) o indivíduo está operando num contexto carente de confiança; 2) a não adoção da conduta moralmente rejeitável pode causar ao indivíduo custos ou riscos significativamente incrementais (DEES e CRAMTOM, 1995: 829). Os autores defendem a tese que ambientes negociais carentes de confiança incentivam o comportamento oportuno e amoral das partes:

“Sem confiança, apenas pode existir uma cooperação limitada e, conseqüentemente, há pouco espaço para colocar os ideais morais na prática.” (DEES e CRAMTOM, 1991: 145).

Dessa forma, os autores incentivam a construção de relações de confiança como condição para o comportamento ético na negociação. Eles defendem que os negociadores procuram um comprometimento moral recíproco, baseado na confiança mútua, uma vez que só assim se conseguem proteger do comportamento oportunista dos outros. Apenas a confiança possibilita a construção de um contexto no qual as partes se comportam honestamente, sem se colocarem sistematicamente em desvantagem. Ainda de acordo com esta perspectiva, quando não é possível estabelecer uma base para a confiança e a reciprocidade, as pessoas têm o direito moral de recorrer a práticas como o engano ou a mentira (DEES e CRAMTOM, 1991):

“Até que um mecanismo que razoavelmente assegure que a reciprocidade esteja disponível, a Perspectiva da Confiança Mútua sobre a moralidade na prática diria que é ético engajar na prática [de engano] por razões defensivas.” (DEES e CRAMTOM, 1991: 150).

Compartilhando os pressupostos desta teoria, boa parte da literatura recente em negociação advoga uma perspectiva cooperativa em negociações (FISHER *et al.* 1991), sugerindo que a cooperação e colaboração em contextos negociais não é apenas uma forma de atingir melhores resultados, mas também uma estratégia deliberada para evitar os complexos dilemas éticos que se fazem presentes em negociação.

Para outros autores, comportamentos oportunistas podem ser compreendidos sob a perspectiva de uma ética própria, inerente ao mundo dos negócios. Ao contrário de Carr (1968), não defendem a ‘liberalização’ do engano e da mentira sob o argumento de que a negociação tem regras próprias que legitimam esse tipo de comportamentos, mas consideram eticamente aceitáveis algumas práticas *limitadas* de engano como forma de sinalização das suas preferências e prioridades. Para estes, essas práticas limitadas de engano são *moralmente benignas* e possibilitam acordos mutuamente vantajosos:

“Quando o engano em negociação faz sentido, não é como um meio de defesa contra um potencial atacante ou [trapaceiro], mas antes por causa da sua promessa como solução mutuamente benéfica para um problema de confronto entre negociadores que, por razões moralmente benignas, não podem confiar um no outro.” (STRUDLER, 1995: 796).

Curiosamente, Strudler (1995) critica severamente o Princípio da Confiança Mútua proposto por Cramton e Dees (1991) por ser demasiadamente liberal, uma vez que pode *incentivar* o recurso a práticas de engano, em situações de negociação carentes de confiança, típicas da maioria dos contextos empresariais. Ao criticar os autores que justificam o uso de engano como forma de autodefesa, Strudler (1995), paradoxalmente, assume uma postura ainda mais permissiva no que respeita às práticas de engano. O autor defende as vantagens

práticas do engano e da mentira quando as pessoas não se conhecem ou não confiam uma na outra, considerando-as uma troca recíproca que permite as comunicações necessárias a uma negociação. Segundo a **Perspectiva de Vantagem Mútua (PVM)**, defendida pelo autor, práticas *limitadas* de engano e mentira permitem as pessoas negociarem, enquanto reduzem os riscos que eles enfrentam na prática.

Strudler (1995) reconhece que existem similaridades entre as duas perspectivas, uma vez que as duas têm a preocupação de proteger uma pessoa dos riscos inerentes à negociação. Mas, enquanto o PCM interpreta o engano como meio de se defender de potenciais ataques, o PVM sugere que, por vezes, o engano tem um papel mais construtivo e serve como um meio indireto de comunicação que satisfaz os propósitos conjuntos da negociação. PVM defende uma ética própria ao mundo de negócios e com base nesta ética diferenciada justifica o uso limitado das práticas de engano e outras formas de mentira na negociação.

Independentemente da perspectiva e das controvérsias do campo, predomina na literatura contemporânea de ética na negociação uma visão mais permissiva das práticas de engano que, na prática, fazem parte de um processo de negociação. Seja pela falta de confiança, seja pela aceitação da ética própria inerente ao mundo dos negócios, a maioria dos acadêmicos concorda que práticas *limitadas* de engano e mentira são inerentes e necessárias à negociação. Estas perspectivas são também aquelas que apresentam uma maior capacidade de aplicação, seja abrindo espaço para novas pesquisas empíricas, seja desenvolvendo um conjunto de mecanismos (e.g., a promoção da confiança) que auxiliem e guiem os negociadores na prática de negociação.

## 7. REFLEXÕES FINAIS

O senso comum enxerga a negociação como uma barganha amoral e sem escrúpulos. De fato, por ser uma atividade voltada para os resultados, a negociação é acusada de ser um espaço da vida social com regras próprias, exclusivamente guiadas pela racionalidade instrumental. No entanto, mesmo questionável do ponto de vista teórico e prático, esta idéia levanta um possível questionamento: Faz sentido falar em ética na negociação?

Transitando para o campo das teorias éticas e sua relação com a negociação, este ensaio buscou sistematizar as diferentes respostas a esta pergunta, identificando limitações, contradições, mas também as possíveis pontes entre os dois campos. De fato, apesar de ser um campo de conhecimento marcado por controvérsias e polêmicas, essas discussões fazem parte de um processo de construção de uma área de conhecimento cada vez mais relevante e necessária.

Independentemente da perspectiva de análise, todas as escolas éticas parecem concordar que ser ético numa negociação não é fácil. A defesa de interesses e o próprio ambiente de negócios dificultam o ‘casamento’ entre a ética e a negociação. Simultaneamente, a dificuldade de calcular a forma de aplicar os princípios éticos, e de comunicá-los para todos os participantes da negociação também limita a aplicabilidade dos princípios éticos. Boa parte das perspectivas normativas procura especificar ideais de comportamento ético, ou seja, procura definir, *a priori*, um conjunto de regras e princípios com base em teorias morais, mas sem embasamento empírico, o que dificulta e limita a sua aplicabilidade.

No entanto, sua contribuição ao campo da negociação, mesmo que controversa, é importante para a melhoria da prática negocial, uma vez que questiona comportamentos enraizados na prática e assumidos como corretos. Em termos práticos, a ética normativa pode ainda servir como guia para a construção de códigos de conduta profissionais. De fato, apesar das dificuldades de conciliação entre as principais correntes de pensamento ético, os filósofos contemporâneos tendem a admitir que é possível integrar essas correntes, defendendo a existência de um código de conduta, que deve ser continuamente negociado e melhorado, sendo que esta deve ser a tarefa central da ética normativa.

As perspectivas pragmáticas assumem uma maior prevalência no encontro da ética com negociação por causa de um denominador comum - a orientação por resultados. A sua principal contribuição ao campo da negociação reside na consolidação de uma perspectiva ética de natureza aplicada e descritiva, a qual parte do diagnóstico que vivemos num mundo moralmente imperfeito e busca compreender a dinâmica real da negociação. Partindo do pressuposto que os negociadores não são vilões, nem santos, esta perspectiva procura entender os dilemas éticos enfrentados por estes na sua atividade negocial ao invés de procurar doutriná-los. Desta forma, tal como sugerem Goolsby e Hunt (1992), estudando empiricamente os processos através dos quais os executivos fazem escolhas morais se possa eventualmente contribuir para o desenvolvimento de um ambiente empresarial mais ético.

De fato, as negociações que ocorrem em ambientes empresariais estão inseridas em ambientes cada vez mais complexos, arriscados e ambíguos, envolvendo muitas vezes emoções fortes e estresse para os intervenientes. Por outro lado, os negociadores apresentam diferenças na forma como avaliam os resultados econômicos da negociação, o seu bem-estar interior, a sua reputação, entre outros. Além disso, existem assimetrias de conhecimento e experiência entre os negociadores. Todos estes fatores influenciam a forma como eles interpretam e avaliam os dilemas éticos presentes na sua atividade negocial e, conseqüentemente, como se comportam. Cabe à ética descritiva compreender estes fenômenos, respondendo a indagações tais como: Por que os negociadores julgam de forma diferenciada os mesmos comportamentos? O que motiva um negociador a adotar um comportamento moralmente questionável? Em que circunstâncias algumas formas de engano podem ser eticamente aceitáveis?

Talvez, a principal contribuição deste artigo resida no reconhecimento da potencialidade dessa perspectiva para o campo de estudos avançados em comportamento organizacional. Boa parte das perspectivas acima analisadas não é do domínio da área de administração, mas, depende de contribuições do campo da filosofia. A administração, os negociadores, assim como os pesquisadores desse campo fazem uso delas, mesmo que, por vezes, de forma acrítica. No entanto, as pesquisas acumuladas ao longo desses anos no campo da ética descritiva vêm demonstrando que fatores de ordem psicológica, organizacional e contextual influenciam o comportamento ético dos negociadores e administradores. Aqui reside um amplo campo de pesquisa, para a qual, a contribuição dos estudiosos e pesquisadores de comportamento organizacional pode ser muito significativa. Afinal, estas questões têm sido sempre presentes na agenda teórica e empírica do campo de estudos organizacionais. No entanto, para que essa contribuição possa ser, de fato, efetiva, devem se evitar as críticas comum relativas à superficialidade da área de administração e abrir espaço para sólidos estudos empíricos e conceituais.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia** (2ª Ed.). São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ANTON, R. Drawing the line: An exploratory test of ethical behavior in negotiations. **The International Journal of Conflict Management**, 1, p. 265-280, 1990.
- APPLBAUM, A. **Ethics for adversaries: The morality of roles in public and professional life**. New Jersey: Princeton University Press, 1999.
- BAIER, A. **Postures of Mind: Essays on Mind and Morals**. London: Methuen, 1985.
- 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.
- BEAUCHAMP, T., & BOWIE, N. **Ethical theory and business**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997.
- BELLENGER, L. **La Négotiation** (5ª Ed). Paris: P. U. F, 1998.
- BOK, S. **Lying: Moral Choice in Public and Private Life**. London: Harvester, 1978.
- BRADLEY, F.H. **Ethical Issues**. Oxford: Oxford University Press, 1927.
- BRADY, F. N. & WHEELER, G. E. An empirical study of ethical predispositions. **Journal of Business Ethics**, 15(9), p. 927-940, 1996.
- BURRELL, G.; & MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- 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.
- CRAMTON, P., & DEES, J. Promoting honesty in negotiation. **Business Ethics Quarterly**, 3(4), p. 359-394, 1993.
- 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.
- FISHER, R., URY, W., & PATTON, B. **Como conduzir uma negociação?** Porto: Edições Asa, 1991.
- FRIEDMAN, R., & SHAPIRO, D. Deception and mutual gains bargaining: Are they mutually exclusive? **Negotiation Journal**, 11, p. 243-253, 1995.
- 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.
- GOOLBSY, J.R.; HUNT, S.D. (1992). Cognitive moral development and marketing. **Journal of Marketing**, 56, p. 55-68.

- HENDERSON, A. R. Business sales and acquisitions: The art of negotiation. **CMA Magazine**, 63(2): 32-37, 1989.
- HOBBS, T. **Leviatã**. São Paulo: Martin Claret, 2002. (1ª Ed.: Leviathan, 1651).
- HOLLEY, D. V. Alternative approaches to applied ethics: a response to Carson' critique. **Business Ethics Quarterly**, 12 (1), p. 73-82, 2002.
- KANT, I. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes**. Lisboa: Edições 70, 1995. (1ª Ed.: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785).
- KENNAN, J. & WILSON, R. Bargaining with private information. **Journal of Economic Literature**, 31, p. 450-04, 1993.
- 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., & ROBINSON, R. Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. **Journal of Business Ethics**, 17, p. 665-682, 1998.
- MILL, J. S. **Utilitarismo**. Lisboa: Gradiva, 2005. (1ª Ed.: Utilitarianism, 1863).
- MOLDOVEANU, M. C. & STEVENSON, H. Ethical universals in practice: An analysis of five principles. **Journal of Socio-Economics**, 27 (6), p. 721-752, 1998.
- MURNIGHAN, K., BABCOCK, L., THOMPSON, L., & PITTUTLA, M. The information dilemma in negotiations: effects of experience, incentives, and integrative potential. **International Journal Of Conflict Management**, 10 (4), p. 313-339, 1999.
- NELSON, J. Business Ethics in a Competitive Market. **Journal of Business Ethics**, 13 (9), p. 663-667, 1994.
- NYERGES, J. Ten commandments for a negotiator. **Negotiation Journal**, 3 (1), p. 21-18, 1987.
- PEPPE, 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.
- RAWLS, J. **Uma Teoria de Justiça**. Lisboa: Editorial Presença, 2001 (1ª Ed.: A Theory of Justice. Boston: The Belknap Press of Harvard University Press, 1971).
- REITZ, H., WALL, J., & LOVE, M. Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? **Business Horizons**, May-June, p. 5-14, 1998.
- SCHWEITZER, M. Omission, friendship and fraud: Lies about material facts in negotiation. **Proceedings of the Academy of Management**, Boston, United States, 1997.
- SHELL, G. When is it legal to lie in negotiation? **Sloan Management Review**, Spring 1991, p. 93-101, 1991.
- SHELL, G. R. **Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people**. London: Penguin, 1999.
- SOLOMON, R. C. Business Ethics. In P. Singer (Ed.), **A Companion to Ethics**. Oxford: Blackwell Reference, 1991.

- STRUDLER, A. On the ethics of deception in negotiation. **Business Ethics Quarterly**, 5, p. 805-822, 1995.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Notas sobre as barreiras à argumentação moral: ética nas organizações. **Revista de Administração Pública**, 33, Janeiro-Fevereiro, p. 27-32, 1999.
- WHITE, J. J. Machiavelli and the Bar: Ethical Limitations on Lying in Negotiation. **American Bar Foundation Research Journal**, 1980: 926-938.
- WOMACK, D.F. Communication and negotiation. In O'Hair, D. & Kreps, G. L. (Eds.) **Applied Communication Theory and Research** (p. 77-101). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1990.